

# Aufbruch



GENOSSENSCHAFTS-  
VERBAND  
**WESER-EMS**

Jahresbericht 2019

## Unser Genossenschaftsverband präsentiert sich im neuen Gewand!

Neben einer neuen Wort-Bild-Marke haben wir das Layout des Jahresberichtes neu entwickelt. Auch die Optik des Genossenschafts-Magazin Weser-Ems wird im Laufe des Jahres aufgefrischt und die Internetseite soll 2021 im neuen Glanz erstrahlen.

Wie gefallen Ihnen unser neuer Auftritt und der Jahresbericht?

Cathrin Westermann freut sich über Ihre Rückmeldungen.

## Impressum

### Herausgeber:

Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V.  
Raiffeisenstraße 26  
26122 Oldenburg  
Telefon: 0441 21003-0  
Telefax: 0441 15786  
E-Mail: info@gvweser-ems.de

### Konzept, Layoutentwicklung und Redaktion:

Cathrin Westermann  
PR- und Marketingreferentin des Verbandes  
Telefon: 0441 21003-558  
E-Mail: cathrin.westermann@gvweser-ems.de

### Gestaltung:

Patrick Schieber  
Dipl.-Designer (FH)  
Hermannstr. 5, 49377 Vechta

### Druck:

Görres-Druckerei und Verlag GmbH  
Niederbieberer Straße 124  
56567 Neuwied

**Titelbild:** ©liuzishan, Adobe Stock

**Stand:** Mai 2020

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	4	<b>Aus den Genossenschaften</b>	
<b>Organe und Gremien</b>		„Projekt Zukunft“ der Volksbank Vechta eG	22
Aufbruch in eine neue Mandatsperiode	5	Fusionsbegleitung zur EG Lingen-Ems eG	28
<b>Unsere Mitglieder</b>		RVB mit neuen Angeboten erfolgreich	34
Mitgliederstatistik	6	<b>Gastbeitrag zur Transformationsforschung</b>	
Neu gegründete Genossenschaften	7	Forschungskonzept der Universität Vechta	27
<b>Interessen vertreten</b>		<b>Berufsakademie für Bankwirtschaft</b>	
Auf politischer und fachlicher Ebene	8-9	Interview mit BA-Student	38
<b>Geschäftszahlen 2019</b>		Theorie und Praxis verknüpft	39
Genossenschaftsbanken	10-12	<b>Nachwuchsförderung</b>	
Ländliche Genossenschaften und Gesellschaften	14-16	Friedrich Wilhelm Raiffeisen-Stiftung	40
Energiegenossenschaften und -gesellschaften	16-17	Nachhaltige Schülergenossenschaften	40
Weitere Genossenschaften und Gesellschaften	17	<b>Personalführung</b>	
<b>Mitarbeiter im Aufbruch</b>		Zufriedene Mitarbeit – Fundament für den Erfolg	41
Personalveränderungen	13	Aus- und Weiterbildung	42
<b>Digitalisierung</b>		<b>Unsere Dienstleistungsgruppe</b>	
Der Mensch im Mittelpunkt	18-21	Eine starke Gemeinschaft	43
<b>Nachhaltigkeit</b>		<b>Bundes- und Regionalverbände</b>	
Eine neue Währung?	23-26	Gemeinsam für die Mitglieder	44
<b>Bürokratie und Regulatorik</b>		<b>Organe und Gremien</b>	
Im Dickicht von Bürokratie und Regulatorik	29-33	Mitglieder des Verbandsrates	45-46
<b>Fachkräftemangel</b>		Mitglieder der Fachausschüsse und Fachräte	47-50
Fachkraft gesucht!	35-38	<b>Schlusswort</b>	51

# Vorwort

## Sehr geehrte Mitglieder und Genossenschaftsfreunde,

Ende letzten Jahres haben wir beschlossen, unserem Jahresbericht inhaltlich und optisch ein neues Gesicht zu geben. Wir haben uns gefragt, was könnte ein Leitthema für den Jahresbericht sein. Was bleibt von 2019 in Erinnerung? Mit Blick auf die Ländlichen Genossenschaften und Gesellschaften haben sich „Fridays for Future“, politische und gesellschaftliche Diskussionen um Düngeverordnung und Tierwohl einerseits und die Protestaktion „Land schafft Verbindung“ andererseits, sowie die Angst vor der Ausbreitung der Afrikanischen Schweinepest eingebrannt. Für unsere Energiegenossenschaften ist der Stillstand im Ausbau Erneuerbarer Energien ein markanter Einschnitt. Und für die Genossenschaftsbanken war das Jahr geprägt von der anhaltenden Niedrig-, Null- und Negativzinsphase, die sich auch unter der neuen EZB-Präsidentin Christine Lagarde fortsetzte, von weiteren regulatorischen Anforderungen, die nun auch Nachhaltigkeitskriterien umfassen sollen, und die Fortsetzung der Digitalisierungsoffensive, um dem veränderten Kundenverhalten Rechnung zu tragen. Und auch bei uns im Verband hat sich 2019 einiges getan: Mit der Verabschiedung unseres langjährigen Abteilungsleiters Harald Lesch in den Ruhestand zum Ende des Jahres haben wir Weichen neu gestellt. Auch unser internes INQA-Audit hat gezeigt, dass wir uns in den Handlungsfeldern Führung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz verbessern können.

In der Reflektion dieser vielfältigen, 2019 prägenden Themen hat sich bei uns das Stichwort „Aufbruch“ manifestiert. Aufbruch – ein Wort, das zwei Dimensionen vereint: „Auf“ für den Neubeginn und „Bruch“ für das Brechen und Verändern von Strukturen und Denkmustern. Unter „Aufbruch“ haben wir vier Themenschwerpunkte gesetzt, die alle unsere Mitgliedsgenossenschaften betreffen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Bürokratie & Regulatorik und Fachkräftemangel. Diese haben wir für Sie genauer betrachtet: Wie sind sie einzuordnen? Was hat sich dazu bewegt? Welchen Anteil hat unser Verband bei der Bewältigung der damit verbundenen Aufgaben – mit seinen Dienstleistungsangeboten und in der Interessenvertretung?

Während der Arbeiten am Jahresbericht erfasste uns ein nie dagewesener Bruch, eine weltweite Krise – die Corona-Pandemie mit ihren massiven Auswirkungen auf die Gesundheit, auf die Wirtschaft, auf nahezu alle unserer Lebensbereiche. Wie stark das Corona-Virus auch die vier Themenkomplexe, mit denen wir uns hier beschäftigen, infiziert, ist noch nicht abschließend diagnostizierbar. Fest steht aber, dass der Interessenvertretung gerade in Krisenzeiten eine bedeutende Rolle zukommt. Unser Verband gibt Ihnen, sehr geehrte Mitglieder, bei den politischen Vertretern, den Bankenaufsichtsbehörden und den (Landes-)Ministerien eine laute Stimme. Fest steht auch, dass regulatorische Anforderungen, die 2019 noch stark anzogen, mit dem Corona-Virus zumindest vorübergehend gelockert wurden. Fest steht weiterhin, dass das Thema Nachhaltigkeit, das 2019 noch ganz oben auf der Agenda stand, in seiner Bedeutung erst mal etwas nach hinten gerückt ist.



Johannes Freundlieb

Axel Schwengels

Foto: Foto- und Bilderwerk

Ganz oben stehen stattdessen essenzielle Bedürfnisse wie die Gesundheitsversorgung der Bevölkerung, ihre Versorgung mit Lebensmitteln und die Unterstützung der Wirtschaft mit Liquidität, um pandemiebedingte Insolvenzen und Arbeitsplatzverluste möglichst weitgehend zu vermeiden. Fest steht, dass die Digitalisierung in der Zeit der „sozialen Distanz“ vieles ermöglicht – Homeoffice, digitale Vernetzung mit Familien und Freunden und sozialer Zusammenhalt über Social Media-Kanäle.

Fest steht, dass die Corona-Krise vieles, was das Jahr 2019 prägte, in einem anderen Licht erscheinen lässt. Dennoch haben wir die Themenkomplexe so abgebildet, wie sie bis zum Ausbruch der Krise diskutiert und behandelt wurden. Denn DAS war 2019! Und was zeigt sich nun 2020? Es mag bei der Lektüre unseres Jahresberichtes die Frage aufkommen, mit was sich die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft 2019 beschäftigt haben, was heute weniger wichtig erscheint. Mit der Corona-Krise schwingt die leise Hoffnung mit, dass manche Themen in der Rückschau neu, mit Augenmaß und Sinn für ihre Umsetzbarkeit bewertet werden. Verhallen die warnenden Hinweise beispielsweise der Genossenschaftsbanken, der Agrarwirtschaft und des Gesundheitssystems über eine überbordende Bürokratie und Regulierung, die das eigentliche Geschäft zum Nutzen der Kunden erschwerten, so zeigt sich gerade in der Corona-Krise, dass Auflagen und Gesetze den Rahmen für die Geschäftstätigkeit geben sollen und sie nicht bremsend wirken dürfen.

Was ist Thema des nächsten Jahresberichtes? Ganz bestimmt wird die Corona-Krise mit ihren Auswirkungen auf die Wirtschaft, auf unsere Mitgliedsgenossenschaften, auf ihre Mitglieder und Kunden und auf unseren Verband eine Rolle spielen. Ganz bestimmt die Relevanz der genossenschaftlichen Werte wie Solidarität und Selbsthilfe, um die schweren Zeiten mit vereinten Kräften zu meistern. Und hoffentlich die gute Nachricht, dass wir gemeinsam diese Krise auch bewältigt haben und unser Verband Ihnen in dieser Zeit eine wichtige Stütze war und künftig sein wird.

In diesem Sinne, packen wir es weiterhin gemeinsam an. Unser Verband steht fest an Ihrer Seite.

Johannes Freundlieb  
- Verbandsdirektor -

Axel Schwengels  
- Verbandsdirektor -

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf eine sprachliche Geschlechterdifferenzierung verzichtet, gemeint sind aber immer m/w/d.

# Aufbruch in eine neue Mandatsperiode – Organe und Gremien

Unsere Verbandsarbeit wird geprägt von einer intensiven Gremienarbeit. Die Besetzung der Gremien mit den Mitgliedsvertretern trägt zur starken Identifikation der Mitglieder mit unserem Verband bei.

## VERBANDSTAG

Der Verbandstag ist die alljährlich stattfindende Vollversammlung der Mitgliedsunternehmen des Verbandes. Dieses Gremium ist die oberste Entscheidungsinanz in allen Angelegenheiten unseres Verbandes.

## VERBANDSRAT

Der Verbandsrat berät über alle Angelegenheiten des Verbandes, die die Förderung der Gesamtinteressen des Genossenschaftswesens sowie die Förderung der Angelegenheiten der Verbandsmitglieder betreffen. Er tagt regelmäßig zweimal im Jahr.

In dem Verbandsrat sind insbesondere die Bezirksvertreter der Mitgliedsgenossenschaften und Vertreter der Zentralunternehmen vertreten. Mit der konstituierenden Sitzung des Verbandsrates am 24. April 2019 sind wir in eine neue, vierjährige Mandatsperiode aufgebrochen. In den sechs Wahlbezirken wurden zuvor die Bezirksvertreter gewählt (Zusammensetzung s. Seite 45f.)

Der Vorsitzende des Verbandsrates ist **Ralph Zollenkopf**. Er übt dieses Amt seit 2015 aus und ist seit 2001 Mitglied des Verbandsrates. Sein Stellvertreter ist Heiko Plump.

## PRÄSIDIUM

Aufgabe des Präsidiums ist es, den Vorstand bei der Geschäftsführung zu unterstützen, zu beraten und seine Arbeit zu überwachen.

Die Mitglieder des Präsidiums sind:

- **Ralph Zollenkopf**  
Vorstandsvorsitzender der Raiffeisen-Volksbank Varel-Nordenham eG, Varel
- **Heiko Plump**  
Geschäftsführer der Raiffeisen-Warengenossenschaft Butjadingen-Seeefeld eG, Stadland-Seeefeld
- **Johann Kramer**  
Vorstandsvorsitzender der Raiffeisen-Volksbank eG, Aurich
- **Franz Meyer**  
Vorstandsvorsitzender der Südemsländische Viehvermarktung Freren eG, Freren

## VERBANDSVORSTAND

Der Verbandsvorstand ist der gesetzliche Vertreter des Verbandes. Er leitet unseren Verband nach Maßgabe von Gesetz und Satzung. Der Verbandsvorstand besteht aus den beiden Verbandsdirektoren **Johannes Freundlieb** und **Axel Schwengels**.

## VERBANDSARBEIT

Die Verbandsarbeit wird von den vier Fachausschüssen Genossenschaftsbanken, Warengenossenschaften, Viehvermarktungsgenossenschaften und Bildungswesen sowie von drei Fachräten im Bankenbereich unterstützt, die mit Vertretern der Mitgliedsunternehmen besetzt sind.

Der fachliche Austausch steht im Vordergrund der Fachräte und Fachausschüsse. Vertreter unterschiedlicher Genossenschaften und -größen sind in diesen Gremien vertreten. Über die Zusammensetzung informieren wir auf den Seiten 47-50.



Das Präsidium unseres Verbandsrates: Verbandsratsvorsitzender Ralph Zollenkopf (2.v.r.), sein Stellvertreter Heiko Plump (r.) sowie Franz Meyer (l.) und Johann Kramer.

Foto: Markus Hübeler

## Vielfalt der Genossenschaften – Unsere Mitglieder

Seit inzwischen 130 Jahren vertritt unser Verband die Interessen seiner Mitglieder und des Genossenschaftswesens in Weser-Ems. Die 311 unserem Verband angehörenden Genossenschaften und genossenschaftlich orientierten Gesellschaften zählen annähernd 555.000 Mitglieder und beschäftigen fast 10.000 Mitarbeiter. Als bedeutender Wirtschaftsfaktor in und für unsere Region vereinen sie wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb und soziale Verantwortung.



\*Veränderungen gegenüber 2018

### UNSER VERBAND MIT VIELFÄLTIGEN DIENSTLEISTUNGEN

Als Partner seiner Mitglieder, der Sie und ihr Umfeld gut kennt, zu dem man Vertrauen hat, weil er ehrlich und kompetent berät und für Sie da ist.

### PRÜFEN

Als gesetzlicher Prüfungsverband gehört die Prüfung zu unseren zentralen Aufgaben. Wir prüfen die zu unserem Verband gehörenden genossenschaftlichen Unternehmen mit dem Ziel, ihren wirtschaftlichen Erfolg weiter zu stärken.

### BERATEN

Unser Verband berät und betreut seine Mitglieder in betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Fragen. In Zeiten des Aufbruchs verstehen wir uns auch als Veränderungsbegleiter, als Rat- und Impulsgeber.

## Aufbruch in die Zukunft! Neue Genossenschaften gegründet

Im vergangenen Jahr konnten wir 14 neu gegründete Genossenschaften in unserem Verband willkommen heißen. Viele Gründungen wurden von unserer Gründungsberatung begleitet.

### Andere Ländliche Genossenschaften

Die **AGRANO e.G.** veredelt mit Hilfe des Edaphon-Verfahrens flüssige Gärreste, Kompost und Grünschnitt ihrer Mitglieder unter Beachtung des Wasserschutzgesetzes zu einem hochwertigen organischen N/P/K-Dünger und vermarktet diesen.

### Wohnungsbaugenossenschaften

Die **LiLa Langen eG** bietet seniorengerechten Wohnraum in der Gemeinde Langen an.

Die **Bau- und Wohnungsgenossenschaft „Gartenbauversuchsanstalt Aurich“ eG** saniert die ehemalige Gartenbauversuchsanstalt in Aurich-Haxtum zu alten- und behindertengerechten Wohnungen.

Die **WOGÉ Baltrum eG** möchte durch den gemeinsamen Erwerb von Immobilien sozial verträglich bezahlbaren Wohnraum für Baltrumer schaffen.

### Dienstleistungsgenossenschaften

In der **Besser eG** haben sich bisher selbstständige Tiefkühlfachberater im Sinne einer geordneten Unternehmensnachfolge zusammengeschlossen, um das Heimdienstgeschäft in Form einer Genossenschaft fortzuführen.

Die **Dörpwinkel eG** betreibt einen Dorfladen in Twist-Rühlerfeld.

### Energiegenossenschaften

Die **Bürgerwind Wangerland eG** ermöglicht insbesondere den Bürgern die Beteiligung an dem von der „BEW Bürgerenergiegesellschaft Wangerland mbH & Co. KG“ betriebenen Windpark mit vier Anlagen bei Haddien.

### Sonstige Genossenschaften

Die **Friesenwhisky eG** stellt mit viel Liebe zum guten Geschmack Ostfriesenwhisky und Frisonia, einen Whiskylikör, her.

Die folgenden Studentengenossenschaften wurden im ersten bzw. zweiten Jahrgang des Bachelorstudiengangs „Gründung, Innovation, Führung“ (GIF) an der Hochschule Bremerhaven gegründet. Das aus Finnland stammende Studienmodell setzt auf die Qualifizierung der Studenten für das Unternehmertum.

Die **Luova eG** betreibt unter der Marke „Sealivery“ einen Lebensmittellieferdienst für Jachthäfen.

Die **StartDocks eG** bietet unter der Marke „shatterd.labs“ ein Beratungsangebot im digitalen Umfeld für Unternehmen.

Die **bluebird eG** bietet Datenanalysen für den stationären Einzelhandel an, um so betriebliche Prozesse zu optimieren.

Die **TypeFive eG** erstellt und vertreibt einen Studentenguide als Print-Produkt mit einer illustrierten Stadtkarte Bremerhavens.

Die **Navalia eG** startet mit der Planung von Party- und Foodevents sowie der Nachhaltigkeitsberatung in die eigene Geschäftstätigkeit.

Die **Flotas eG** bietet digitale Dienstleistungen an, wie die Erstellung, Optimierung und Betreuung von Webseiten und Google Maps-Einträgen sowie die Entwicklung von Imagefilmen.



### BILDEN

Die Mitgliedsunternehmen unterstützen wir in ihrer täglichen Arbeit mit umfangreichen Bildungsangeboten in unserer Genossenschaftsakademie Weser-Ems.

### INTERESSEN VERTRETEN

Als Interessenvertreter geben wir unseren Mitgliedern und dem Genossenschaftswesen eine laute Stimme in der Politik, in den Medien und in der Öffentlichkeit.

# Unser Einsatz für die Interessen unserer Mitglieder

Unser Verband pflegt als Interessenvertreter seiner Mitglieder Kontakte zu den hiesigen Landtags- und Bundestagsabgeordneten, zu Wirtschaftsverbänden und Kammern, Institutionen sowie den genossenschaftlichen Dachverbänden, um Themen auf regionaler und nationaler Ebene Gewicht zu verleihen. Auch im vergangenen Jahr hat unser Verband zu vielfältigen Veranstaltungen eingeladen, um mit Vertretern aus Politik und Wirtschaft in Dialog zu treten.



Foto: Franz Fendler

**Parlamentarischer Abend der AGVR**  
Auf Einladung der Arbeitsgemeinschaft der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Weser-Ems (AGVR) trafen sich am 19. Juni 2019 Landtagsabgeordnete sowie Bankvorstände zum gemeinsamen Austausch über regionale sowie bankpolitische Themen in Hannover. Als Gäste der Veranstaltung konnte unter anderem der niedersächsische Finanzminister Reinhold Hilbers, die Vizepräsidentin des Niedersächsischen Landtages Meta Janssen-Kucz und der Minister für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz Olaf Lies willkommen heißen werden.



Foto: Markus Hibbeier

**Verbandstag unseres Verbandes**  
Über 300 Vertreter der genossenschaftlichen Mitgliedsunternehmen und viele Gäste aus Politik und Wirtschaft besuchten am 4. September 2019 den Verbandstag unseres Verbandes, der ein fester Bestandteil unserer Interessenvertretung ist. Gemeinsam blickte man auf ein erfolgreiches Jahr 2018 für unsere Mitgliedsunternehmen zurück.



Foto: Franz Fendler

**Parlamentarischer Abend der Ländlichen Genossenschaften**  
Landtagsabgeordnete, Landräte und Vertreter der Wirtschaft und Wissenschaft, Vertreter unseres Verbandes sowie Vorstände und Geschäftsführer von Ländlichen Genossenschaften und Gesellschaften aus Weser-Ems trafen sich am 23. Oktober 2019 zum Dialog über regionale sowie landwirtschaftspolitische Fragen in Hannover. Mit Blick auf die Stellung Niedersachsens als bedeutendstes Agrarland in Deutschland ermutigte Verbandsdirektor Axel Schwengels sowohl Politik, Wirtschaft, Wissenschaft als auch die Gesellschaft sich gemeinsam für die nachhaltige Leistungsfähigkeit der Region einzubringen.



Foto: GWWE

**Genossenschaften stellten sich Wirtschaftsministerium vor**  
Am 21. Oktober 2019 nutzten sieben junge Mitgliedsgenossenschaften unseres Verbandes die Gelegenheit, sich dem Niedersächsischen Wirtschaftsministerium vorzustellen und zur Gründungsphase auszutauschen. Initiiert wurde das Treffen, zu dem unser Verband eingeladen hatte, von Ministerialrat Sebastian Wolters, Referat für Kommunikationswirtschaft und Dienstleistungen des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung.



Foto: Markus Hibbeier

**11. Genossenschaftstag Weser-Ems**  
100 Tagungsteilnehmer nahmen am Genossenschaftstag am 6. November 2019 teil, um sich über genossenschaftliche Lösungsansätze für die Gesundheitsversorgung in Weser-Ems auszutauschen. Eingeladen waren Entscheidungsträger der Kommunen in Niedersachsen, Landräte, Vertreter von Kirchen, Sozialverbänden, Kassenärztlichen Vereinigungen und niedersächsischer Krankenhäuser, Ärzte sowie Studierende der European Medical School.

**Genossenschaften sind eine Erfolgsgeschichte, das betone ich, weil ich davon zutiefst überzeugt bin.“**

Niedersachsens Minister für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz Olaf Lies in seinem Grußwort auf dem Verbandstag



Foto: Michael Hense/HHK, Stade

**Wettbewerb „Gemeinsam aktiv – Handel(n) vor Ort“**  
Zusammen mit dem niedersächsischen Wirtschaftsministerium, der Industrie- und Handelskammer Niedersachsen, dem Handelsverband Niedersachsen-Bremen sowie dem Stadtmarketing Nordenham hat unser Verband den Wettbewerb „Gemeinsam aktiv – Handel(n) vor Ort“ ausgelobt. Bei diesem Wettbewerb konnten sich neue genossenschaftliche Initiativen, Einzelhändler und Händlergemeinschaften beteiligen, die durch attraktive Angebote und besonderen Service den Einzelhandel vor Ort beleben und stärken. Die Preisverleihung fand am 5. November 2019 in Achim statt.

ca. **200** Arbeitskreise und -ausschüsse

Neben der politischen Interessenvertretung setzen sich unsere Mitarbeiter mit ihrer fachlichen Kompetenz in der Gremienarbeit auf Verbundebene ein. Für die Interessen unserer Mitglieder sind wir bundesweit in rund 200 Arbeitskreisen und -ausschüssen vertreten.

# Genossenschaftlicher Erfolg in Zahlen

„Vorwärts gehen“ war das Motto der Pressekonferenz vom 20. Februar 2020, auf der die erfolgreichen Geschäftsergebnisse der unserem Verband angehörenden Genossenschaftsbanken von den Verbandsdirektoren für das Jahr 2019 erläutert wurden. 58 Genossenschaftsbanken wurden in die Statistik einbezogen.

**Unsere Mitgliedsbanken haben ihre Marktposition auch in 2019 gefestigt und sind wirtschaftlich solide aufgestellt. Mit Blick auf das anspruchsvolle Umfeld sind die guten Geschäftsergebnisse nicht selbstverständlich. Sie sind Folge kluger unternehmerischer Entscheidungen, unseres genossenschaftlichen Geschäftsmodells und unseren Werten.“**

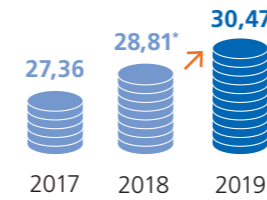
Mit diesen Worten eröffnete Verbandsdirektor Johannes Freundlieb die Pressekonferenz im Akademiehôtel Rastede.



Foto: Markus Hübeler

## Die Geschäftszahlen auf einen Blick:

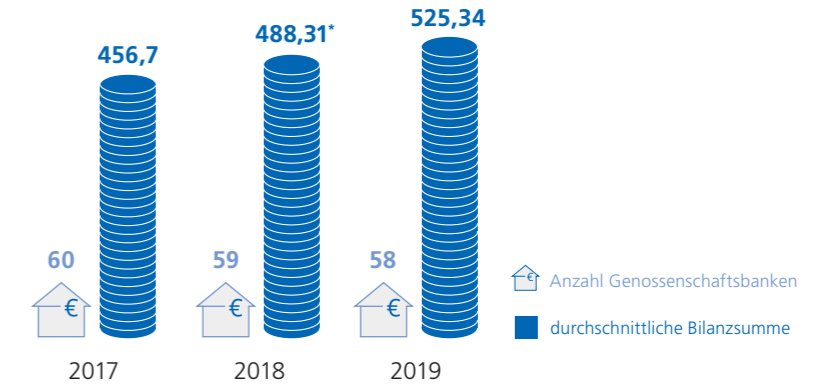
### Addierte Bilanzsumme in Mrd. Euro



Dieser **7 Anstieg von 5,8 Prozent** liegt über dem Bundesdurchschnitt von 5,3 Prozent.

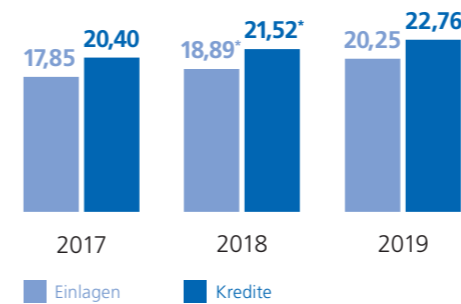
### Durchschnittliche Bilanzsumme

in Mio. Euro und Anzahl der Genossenschaftsbanken



### Kredite und Einlagen in Mrd. Euro

Die genossenschaftlichen Kreditinstitute finanzieren nachhaltig Privatpersonen und Unternehmen und tragen damit aktiv zur Prosperität und zum Fortschritt für die Menschen in der Region bei. Die Dienstleistungsbranche, das Baugewerbe und die Landwirtschaft sind Treiber des **Kreditgeschäfts**.

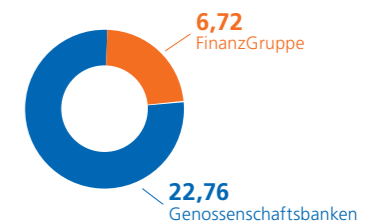


Im Wachstum der **Kundeneinlagen** spiegelt sich das hohe Vertrauen der Mitglieder und Kunden in die Genossenschaftsbanken und in die gesamte genossenschaftliche FinanzGruppe wider.

Die **langfristigen Kredite** mit einer Laufzeit von fünf Jahren und länger haben dabei einen Anteil von 61,5 Prozent an der Bilanzsumme und sind gegenüber dem Vorjahr um 851 Mio. Euro (plus 4,8 Prozentpunkte) gestiegen.

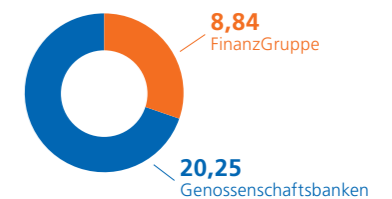
Im Einzelnen erhöhten sich die **Sichteinlagen** um 1.203 Mio. Euro oder 10,7 Prozent auf 12,45 Mrd. Euro, während die **befristeten Einlagen** mit einem Volumen von 1,39 Mrd. Euro gegenüber dem Vorjahr (1,48 Mrd. Euro) leicht rückläufig waren (minus 94 Mio. Euro oder minus 6,34 Prozent). Die **Spareinlagen** konnten mit einem Anstieg von 257 Mio. Euro (plus 4,19 Prozent) auf 6,4 Mrd. Euro ebenfalls zulegen.

### Kredite an Mitglieder und Kunden in Mrd. Euro in 2019



Das vermittelte Kreditvolumen in Höhe von 6,72 Mrd. Euro an die Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe stieg um 8,7 Prozent an.

### Einlagen von Mitglieder und Kunden in Mrd. Euro in 2019



Legten Mitglieder und Kunden bei den Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe 2018 noch 7,85 Mrd. Euro an, so sind es in 2019 bereits 8,84 Mrd. Euro (plus 12,6 Prozent).

\*Bestand 31.12.2018 nachhaltige Anpassung aufgrund fusionsbedingtem Zugang

## Das erfolgreiche Verbundgeschäft auf einen Blick

### Hypothekenbanken

Darlehensbestände 2,2 Mrd. Euro  $\uparrow$  5,2 %

### Bausparkasse

#### Schwäbisch Hall

Darlehensbestand 2,8 Mrd. Euro  $\uparrow$  10,9 %

Einlagenbestand 2,1 Mrd. Euro  $\uparrow$  5,7 %

### R+V Versicherung

Darlehensbestand 1,3 Mrd. Euro  $\uparrow$  10,7 %

Rückkaufswerte 1,7 Mrd. Euro  $\uparrow$  5,6 %

### Union Investment

Bestände 3,3 Mrd. Euro  $\uparrow$  19,8 %

### TeamBank

Bestand Ratenkredite 286 Mio. Euro  $\uparrow$  5,6 %

„easyCredit“

### DZ PRIVATBANK

Bestand 314 Mio. Euro  $\uparrow$  20,3 %

Vermögensverwaltung

### VR Smart Finanz

Restbuchwerte 103 Mio. Euro  $\uparrow$  15,1 %

## Solide Ertragslage hält an

	2018	2019
Zinsüberschuss	1,98 % dBS	1,90 % dBS
Provisionsüberschuss	0,68 % dBS	0,71 % dBS
Verwaltungsaufwand	1,68 % dBS	1,68 % dBS

dBS: durchschnittliche Bilanzsumme

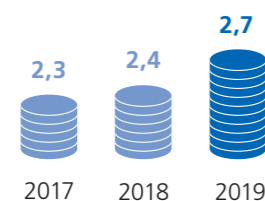
## Betriebsergebnis nach Bewertung verbesserte sich

	2018	2019
Betriebsergebnis <b>vor</b> Bewertung	1,01 % dBS	0,97 % dBS
Betriebsergebnis <b>nach</b> Bewertung	0,89 % dBS	1,09 % dBS

dBS: durchschnittliche Bilanzsumme

2019 wurde ein niedrigeres Betriebsergebnis vor Bewertung im Vergleich zum Vorjahr erreicht. Das Ergebnis resultiert im Wesentlichen aus einem verringerten Zinsüberschuss, der durch die gestiegenen Provisionsüberschüsse nicht kompensiert werden konnte. Das Betriebsergebnis nach Bewertung ist im Vergleich zum Vorjahr als Folge des positiven Bewertungsergebnisses im Wertpapiergeschäft deutlich höher ausgefallen.

## Förderbeiträge für regionale Projekte in Mio. Euro



Genossenschaftsbanken verbinden wirtschaftlichen Erfolg mit gesellschaftlich verantwortlichem Handeln für die Region und die Menschen. Allein in 2019 förderten sie nachhaltige Projekte in vielfältigen gesellschaftlichen, kulturellen und sozialen Bereichen mit 2,7 Mio. Euro in Zusammenarbeit mit der Lotterie, die für den Vertrieb des Produkts „VR-Gewinnsparen“ verantwortlich zeichnet.



### Genossenschaftsbanken halten an Filialen fest:

Mit ihren **343 Geschäftsstellen** und **146 SB-Stellen** zeigen die Mitgliedsbanken eine starke Präsenz in der Fläche.

## Applaus und auf Wiedersehen, Harald Lesch!

Foto: Foto- und Bildwerk



Nach 38-jähriger Tätigkeit für unseren Verband wurde Abteilungsleiter und AGVR-Geschäftsführer Harald Lesch zum 31. Dezember 2019 in den Ruhestand verabschiedet.

Im Rahmen einer Abschiedsfeier Anfang Januar 2020, zu der zahlreiche Weggefährten und Vertreter aller Verbundpartner und Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe sowie Vorstandsmitglieder der Arbeitsgemeinschaft der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Weser-Ems (AGVR) gekommen waren, wurde Lesch vom Verbandsratsvorsitzenden Ralph Zollenkopf und Verbandsdirektor Johannes Freundlieb die Ehrennadel in Gold des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV) verliehen. In einer Laudatio wurde Lesch von Freundlieb als „ein allseits wertgeschätzter, fachlich kompetenter und menschlich angenehmer Kollege“ beschrieben, der sich durch seine fast 40-jährige Tätigkeit für den Verband bei Mitgliedern, aber auch im genossenschaftlichen Verbund, ein hohes Ansehen erarbeitet hat und als Mitglied der Führungsriege des Verbandes die Strategie maßgeblich mitgeprägt hat.

### „Vieles im Verband trägt auch Ihre Handschrift“,

unterstrich Verbandsdirektor Johannes Freundlieb mit Blick auf zahlreiche Großveranstaltungen wie Verbandstage, Jahrespressekonferenzen oder Parlamentarische Abende.

## Viel Erfolg für die neuen Aufgaben, Thomas Ahaus!

Foto: Foto- und Bildwerk



Unternehmensberater Thomas Ahaus wurde zum 1. Januar 2020 zum neuen Geschäftsführer der AGVR ernannt.

Ahaus ist 37 Jahre alt und diplomierter Bankbetriebswirt Management (ADG). Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann bei einer Mitgliedsbank war er in verschiedenen Funktionen im genossenschaftlichen Bankwesen tätig. Im Oktober 2011 wechselte er als Unternehmensberater zu unserem Verband und verantwortet als Teamleiter die Schwerpunkte Vertrieb und Prozesse in der Abteilung Unternehmensberatung. In dieser Funktion begleitet er unter anderem den digitalen Transformationsprozess.

Die AGVR koordiniert das Marketing der 57 Volksbanken und Raiffeisenbanken in Weser-Ems. **Silvia Hillje** wird weiterhin als Assistentin des Geschäftsführers die Belange der AGVR betreuen.

# Zahlen, Daten, Fakten – Ländliche Genossenschaften und Gesellschaften

Das Marktumfeld unserer Ländlichen Mitgliedsunternehmen ist geprägt von einer weltweit dynamisch wachsenden Nachfrage nach Agrarrohstoffen und landwirtschaftlichen Produkten für den Nahrungsmittel- und den Energiesektor sowie von Akzentverschiebungen in der Agrarpolitik.

## Warengenossenschaften und -gesellschaften

Die unserem Verband angehörenden 40 Waren führenden Genossenschaften und Gesellschaften sind vertrauensvolle und starke Handelspartner. Sie erwirtschafteten im Jahr 2019 einen Umsatz von 1,70 Milliarden Euro. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Umsatz stabil geblieben. Die Unternehmen beschäftigten über 2.500 Mitarbeiter, davon über 100 Auszubildende, und zählten knapp 14.500 Mitglieder.

Der anhaltende Strukturwandel in der Landwirtschaft wird die Warengenossenschaften vor die Aufgabe stellen, auf die Marktmacht der größer werdenden landwirtschaftlichen Betriebe und damit auf die mögliche Gefahr des Ausschaltens des Groß- und Zwischenhandels zu reagieren. Eine Möglichkeit liegt im Ausbau der Kundenbindung. Schon heute entwickeln sich die Warengenossenschaften zu Dienstleistungsunternehmen mit vielfältigen (digitalen) Services mit Mehrwert für Mitglieder und Kunden, mit denen beispielsweise Betriebsmittel bedarfsgerecht bezogen und eingesetzt werden oder die Landwirte im Bereich der Dokumentationspflicht unterstützt werden.

Die **Getreideernte** 2019 stand unter besseren Vorzeichen als im Jahr 2018.

- Ernte Deutschland: 44,4 Mio. t
- Ernte Niedersachsen: 6,0 Mio. t
- Hektarertrag Niedersachsen: + 19 Prozent aber fünf Prozent unter dem sechsjährigen Durchschnitt von 2012-2017



© photorew, Adobe Stock

Für die Genossenschaften ist es ständige Aufgabe, mit den volatilen (Weltmarkt-)Preisen umzugehen. Zentraler Bedeutung kommt daher der Preissicherung an Wertpapierbörsen zu.

In der **Futtermittelwirtschaft** war die Produktion im Wirtschaftsjahr 2018/2019 leicht rückläufig.

- Mischfuttermittelproduktion Deutschland: 23,8 Mio. t (- 0,3 Prozent), Grund: sinkende Tierbestände

Futtermittel sind nach wie vor für rund die Hälfte des gesamten Umsatzes der Warengenossenschaften verantwortlich. 50 Prozent der umgesetzten Futtermittel werden in Eigenproduktion in den Genossenschaften hergestellt. Die Futtermittelbranche in Weser-Ems ist von einem starken Wettbewerb geprägt.

Der Absatz von **Betriebsmitteln** ist stark witterungsabhängig.

- Mineraldünger Deutschland: 4,82 Mio. t (- 4,2 Prozent)
- Düngemittel Weser-Ems: 400.000 t (+ 10,4 Prozent)  
Grund: Trockenheit im Jahr 2018/2019 und allgemeiner Trend des sinkenden Einsatzes von Mineraldüngern

Nahezu alle unserer Waren führenden Genossenschaften und Gesellschaften stützen die örtliche Nahversorgung durch den Betrieb von Raiffeisen-Märkten. Sie liefern Heizöl und Kraftstoffe an gewerbliche, landwirtschaftliche und private Kunden und stellen ein breites, hochwertiges Sortiment für Haus, Garten und Tierernährung bereit. In einigen Fällen wird das breite Sortiment noch zusätzlich durch einen versierten Baustoffhandel ergänzt, den nicht nur die private Kundschaft schätzt, sondern der auch bei Gewerbetreibenden als zuverlässiger Partner anerkannt ist.

## Viehvermarktungsgenossenschaften und -gesellschaften

Die Vieh vermarktenden Genossenschaften und Gesellschaften haben ein weites Betätigungsfeld. Sie beliefern ihre Mitglieder auf Wunsch mit Jung- und Zuchttieren, beraten die Landwirte hinsichtlich der richtigen Ernährung sowie der tiergerechten Unterbringung und vermarkten die Tiere bestmöglich. Der voranschreitende Strukturwandel auf der Stufe der Primärproduktion führt zu sich stetig verändernden Bedingungen für die Viehvermarktung. Die Entwicklung der Preise ist stark abhängig von den Außenhandelsbeziehungen mit Drittländern.

Das vergangene Jahr verlief für die 23 Mitgliedsunternehmen der Vieh- und Fleischwirtschaft (Genossenschaften und Gesellschaften) in den einzelnen Sparten unterschiedlich: Erfreuliche Ergebnisse lieferte der Schweinemarkt. Insgesamt erzielte die genossenschaftliche Sparte ein Umsatzplus von 5,8 Prozent auf über 1,02 Milliarden Euro (Vorjahr: 966 Mio. Euro). Grund waren Preissteigerungen in der zweiten Jahreshälfte 2019 bei Schweinen und Ferkeln. Die Zahl der vermarkteten Tiere belief sich auf 6,2 Millionen Tiere\*, im Vorjahr waren es gut sieben Millionen Tiere.

In Weser-Ems reduzierten sich in 2019 die vermarkteten Stückzahlen im Bereich der Zucht- und Nutztiere (im Wesentlichen Ferkel, Läufer und Großvieh) auf 2,9 Millionen Tiere (Vorjahr: 3,2 Mio. Tiere), während der Umsatz leicht stieg und 280 Millionen Euro erreichte (Vorjahr: 277 Mio. Euro).

\* verschmelzungsbedingter Rückgang

© SINNBILD Design, Adobe Stock



- Rinderbestand: 11,6 Mio. Tiere (- 300.000 Tiere)  
Grund: Strukturwandel in der Landwirtschaft, knappes Futterraufkommen als Folge der von Hitze geprägten Sommermonate
- geschlachtete Rinder: 3,5 Mio. Tiere (- 0,8 Prozent)

Da aber das durchschnittliche Schlachtgewicht zunahm, stieg die Schlachtmenge im Jahr 2019 um 0,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 1,1 Millionen Tonnen Rindfleisch.

- Schlachtpreise:  
Jungbullen R3: 3,57 Euro/kg SG (- 25 Cent)  
Kuhfleisch (O3): 2,80 Euro/kg SG (- 13 Cent)
- Pro-Kopf-Verzehr: 9,8 kg (+/- 0)

Am Schlachtschweinemarkt zeigte sich eine überaus positive Preisentwicklung. Auslöser der Entwicklung war der hohe Importbedarf Chinas aufgrund der dort grassierenden Afrikanischen Schweinepest.

- Schlachtpreise: Schlachtschwein Klasse E: 1,74 Euro/kg SG (+ 31 Cent)
- Ferkelnotierungen: 60,32 Euro (+ 16 Euro/Ferkel)
- deutsche Ausfuhren (Jan. - Okt. 2019): 2,27 Mio. t (+/- 0)  
davon Exporte in die EU-28 insgesamt 66 Prozent, Exporte in Drittländer (+ 14 Prozent)

Gleichwohl gibt es mit Blick auf die Entwicklung der sinkenden Bestände und des nationalen Schlachtschweinemarktes sowie auf die schwache Inlandsnachfrage Anlass zur Sorge.

- Schweinebestand: 25,9 Mio. Tiere (- 2 Prozent)  
davon Mastschweine 11,7 Mio., Ferkel 7,7 Mio., Jungschweine 4,8 Mio.

In der längerfristigen Betrachtung verringerte sich die deutsche Schweineherde innerhalb von fünf Jahren um fast acht Prozent. Bei den Sauen ist seit 2014 ein Rückgang um 13 Prozent zu verzeichnen. Gründe sind die wirtschaftlich schwierigen Bedingungen für die Schweinehalter, aber auch die immer weiter steigenden gesetzlichen Vorgaben für die Tierhaltung.

- geschlachtete Schweine: 55,1 Mio. Tiere (- 3,0 Prozent)
- Produktion Schweinefleisch: 5,2 Mio. t (- 2,6 Prozent)
- Pro-Kopf-Verzehr: 34,1 kg (- 4,5 Prozent)

## Molkereigenossenschaften und -gesellschaften

Die Region Weser-Ems ist ein klassisches Milchland. Zu unserem Verband zählen vier Molkereigenossenschaften, wovon zwei in der Milchverarbeitung tätig sind, sowie eine Molkereigesellschaft. Die zu unserem Verband gehörenden Molkereien beschäftigten rund 8.500 Mitarbeiter und zählten knapp 8.000 Mitglieder. Der erwirtschaftete Umsatz war 2019 – bereinigt um Sondereffekte – mit 6,54 Milliarden Euro gegenüber dem Vorjahr stabil.

Die Molkereien stellen sich dabei den immer größer werdenden Herausforderungen auf dem global vernetzten Milchmarkt und stehen im Spannungsfeld einer von den Mitgliedern gewünschten hohen Milchgeldauszahlung und einer gesunden Eigenkapitalbasis. Um die Produktionsbasis zu sichern und



Marktanteile nicht zu verlieren, werden Premium-Produkte entsprechend der Verbraucherwünsche entwickelt und verstärkt Milchprodukte exportiert.



© akt, Adobe Stock

### Milchmarkt

Die Lage am Milchmarkt in Deutschland bilanzierte der Deutscher Raiffeisenverband e.V. (DRV) für das Jahr 2019 als ausgeglichener gegenüber den Vorjahren. Deutliche Preisveränderungen zeigten sich bei Butter und Magermilchpulver.

- Milchlieferung dt. Erzeuger: 31,7 Mio. t (+ 0,1 Prozent)
- Milchlieferung Niedersachsen: 6,34 Mrd. kg (- 2,2 Prozent)

Der bundesweite moderate Zuwachs war auf die höheren Biomilchanlieferungen zurückzuführen.

- Biomilch: 1,18 Mio. t (+ 6,0 Prozent)

Das Wachstum von Biomilchanlieferungen hat sich jedoch verlangsamt. 2018 waren es noch plus 20 Prozent.

Die deutsche Milchwirtschaft hat 2019 mehr Milchprodukte exportiert als im Vorjahr.

- Ausfuhren: + 5,3 Prozent, davon 17,9 Prozent an Drittländer
- Größte Abnehmer: Niederlande, Italien und Frankreich

- Neuntgrößter Abnehmer und damit der wichtigste Drittlandsmarkt: China mit einem von Umsatz 324 Mio. Euro.

Die Lieferungen nach China haben sich 2019 wertmäßig um 40 Prozent erhöht und im Vergleich zu 2013 mehr als verdoppelt.

- Butter, lose und abgepackte Milch: Zunahme der Exporte
- Magermilchpulver, Vollmilchpulver, Kondensmilch und Frischprodukte: konstante Exporte
- Molkenpulver: sinkende Exporte
- Käse: hohe Exporte mit 1,27 Mio. t (+ 32.000 t)

Der Strukturwandel in der Milchviehhaltung setzte sich 2019 weiter fort. Der Bestand der Betriebe unterschritt erstmals die Schwelle von 60.000 und erreichte damit einen historischen Tiefstand. Auch der Bestand der Milchkühe ging zurück.

- Milchviehhaltende Betriebe Deutschland: 59.925 (- 4,6 Prozent)
- Milchviehhaltende Betriebe Niedersachsen: 8.861 (- 4 Prozent)
- Milchkühe Deutschland: 4,01 Mio. Tiere (- 2,2 Prozent)
- Milchkühe Niedersachsen: 831.813 Tiere (- 2,1 Prozent)
- pro Betrieb Bundesdurchschnitt: 67 Kühe
- Durchschnitt pro Betrieb Niedersachsen: 94 Kühe
- Milchzahlungspreis Bundesdurchschnitt: 33,70 Cent/kg
- Milchzahlungspreis Niedersachsen: 32,85 Cent/kg (Vorjahr: 33,72 Cent/kg)

## Zahlen, Daten, Fakten – Energiegenossenschaften und -gesellschaften

Ende 2019 waren in Weser-Ems 71 Energiegenossenschaften mit einer Mitgliederzahl von etwa 19.000 Personen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen tätig. Schwerpunkte waren hierbei die Produktion von Strom aus erneuerbaren Energiequellen, wie Wind und Sonne, sowie die Versorgung mit Strom, Gas und Nahwärme. Im Jahr 2019 lag der Gesamtumsatz aller Energiegenossenschaften in Weser-Ems bei knapp 100 Millionen Euro. Neben den Energiegenossenschaften gehören auch zwölf Windparkgesellschaften unserem Verband an.

20 Jahre nach Einführung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) wird mit mehr als 42 Prozent mittlerweile mehr Strom aus Erneuerbaren Energien als aus Stein- und Braunkohle in Deutschland erzeugt.

Geht es nach dem niedersächsischen Umweltminister Olaf Lies soll Solarstrom das zweite wichtige Standbein für eine klimaneutrale Stromerzeugung in Niedersachsen nach Windstrom werden. Auf Bundesebene will sich Niedersachsens Umweltminister für sichere Perspektiven für die Solarstromerzeugung einsetzen:



© ZU\_09, istockphoto

„Die Begrenzung des Zubaus von Photovoltaik auf 52 GW insgesamt macht energie- und klimapolitisch keinen Sinn“, so der Minister.

- deutsche Solarstromerzeugung: 42 Mrd. kWh (Vorjahr: 41 Mrd. kWh)

Das erklärte Ausbauziel von 80 Prozent Stromversorgung durch Erneuerbare Energien bis 2050 zu erreichen, ist in Weser-Ems schon fast gelebte Praxis. Weser-Ems ist eine zentrale Energiedrehscheibe Deutschlands und eine der Vorreiterregionen der Energiewende. Der Windenergie kommt dabei in der Weser-Ems-Region eine besondere Rolle zu.

2019 war deutschlandweit ein windreiches Jahr.

- Stromerzeugung aus Windenergie: 124 Mrd. kWh
- Anteil am deutschen Strommix: 24,6 Prozent

Windenergie ist erstmals die stärkste Energiequelle im deutschen Strommix, vor der Braunkohle. Doch die guten Ergebnisse sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Investitionen in die Windenergie in Deutschland 2019 weiter an Schwung verloren haben. Der bundesweite Bruttozubauplatz ist der niedrigste Stand seit Einführung des EEG. Der Rückgang der Investitionen macht deutlich, dass politisches Handeln erforderlich ist. Genehmigungshemmnisse müssen beseitigt und Flächenausweisungen in den Ländern neu angeschoben werden.

- Bruttozubauplatz Deutschland: 1.078 MW und 325 Anlagen
- Bruttozubauplatz Niedersachsen: 170 MW und 51 Anlagen (im Ländervergleich Platz 2 hinter Brandenburg)
- Investitionen Deutschland: - 62,5 Prozent

Politischen Handlungsbedarf gibt es auch für die Biogasbranche. Das Jahr 2020 wird dabei zum Schicksalsjahr für die Branche, denn mit der EEG-Novelle 2020 müssen endlich klare Entscheidungen für die Bioenergie getroffen werden, die helfen, das Klimaschutzprogramm 2030 umzusetzen. Denn dort ist das Ziel verankert, die Stromerzeugung aus Biomasse bis 2030 mit 42 Milliarden Kilowattstunden in etwa auf dem heutigen Niveau zu halten. Um den damit einhergehenden Klimaschutzbeitrag der Bioenergiebranche sicherzustellen, müssen die Ausschreibungsvolumina für die Jahre 2023 bis 2030 im EEG festgeschrieben werden. Nur so haben die Branchenakteure einen verlässlichen Rahmen für die notwendigen Investitionen.

## Weitere Genossenschaften und Gesellschaften

Unserem Verband gehören neben den bekannten Genossenschaftsbanken, Ländlichen Genossenschaften und Energiegenossenschaften auch 74 weitere Genossenschaften und 17 Gesellschaften an. Das Spektrum ihrer Geschäftstätigkeiten reicht beispielsweise von den Bereichen „Obst und Gemüse“, „Fischerei“, „Gesundheit und Soziales“ und „Wohnen“ sowie über Genossenschaften, die sich im Bereich der regionalen Entwicklung und lokalen Daseinsvorsorge engagieren bis hin zur genossenschaftlich organisierten Kindertagespflege und zahlreichen weiteren Dienstleistungsgenossenschaften. Ergänzende Informationen sind auf unserer Internetseite im Menüpunkt „Unsere Mitglieder“ zu lesen.

### Arbeitskreis Energiegenossenschaften und -gesellschaften

Unser Verband betreut den GVWE-Arbeitskreis Energiegenossenschaften und -gesellschaften, bestehend aus 14 Vertretern der Energiegenossenschaften und -gesellschaften, der Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften beim DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. und Vertretern unseres Hauses.

Ziel ist es, Anregungen für die Weiterentwicklung der Energiegenossenschaften zu entwickeln. Dazu werden im Arbeitskreis Chancen der Energiewende systematisch bewertet, neue Entwicklungen aufgezeigt, Best-Practice-Beispiele gesammelt und kommuniziert. Ein Vortrag über die berührunglose Inspektion von Windenergieanlagen mit Hilfe eines thermografischen Verfahrens oder die Vorstellung des GENO-Solar-Konzeptes als Voll-Service-Angebot zur Errichtung einer PV-Anlage sind Beispiele für den gelungenen Wissenstransfer. Zur Stärkung des Dialogs mit energiewirtschaftlichen Akteuren wurde im Arbeitskreis auch die Mitgliedschaft unseres Verbandes im „Landesverband Erneuerbare Energien (LEE) Niedersachsen/Bremen e.V.“ beschlossen.

Um genauer zu beleuchten, was Energiegenossenschaften kennzeichnet, was sie leisten und wie sie sich entwickeln, führt der DGRV jedes Jahr im Frühsommer eine Fragebogenerhebung unter den in den Mitgliedsverbänden des DGRV organisierten Energiegenossenschaften durch. Über die Umfrageergebnisse informieren wir unsere Mitglieder ebenso wie über relevante energiewirtschaftliche Themen in regelmäßig erscheinenden Newslettern. Der Informationsaustausch erfolgt auch über Veranstaltungen. Im Rahmen unserer Reihe „Energie-Treffpunkt Weser-Ems“ wurden in 2019 vier Tagungen ausgeschrieben, davon beschäftigten sich zwei mit Elektromobilität.



© WightStudio, Adobe Stock

# Digitalisierung – der Mensch im Mittelpunkt

Digitalisierung ist letztlich das, was der Mensch daraus macht. Die digitale Transformation schreitet mit großen Schritten voran. Sie stellt bestehende Geschäftsmodelle auf den Prüfstand und bietet Potenzial für neue, sie beeinflusst die Arbeitswelt durch wegfallende Routinetätigkeiten und mehr mobiles Arbeiten, und sie verändert unseren persönlichen Lebensraum, der zunehmend „smart“ wird.

Die Digitalisierung ist für Genossenschaften Herausforderung und Chance zugleich. Denn Genossenschaften haben für den Umgang mit und der Gestaltung „ihrer“ digitalen Transformation sogar Vorteile. Denn der genossenschaftliche Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe, die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf die Förderung ihrer Mitglieder und Kunden sowie die Teilhabe und Mitwirkung von Mitgliedern machen sie zu einer Rechtsform, die besonders anpassungsfähig ist und dabei den Mensch im Mittelpunkt behält.

## Digitalisierung bei Genossenschaftsbanken

Die Genossenschaftsbanken stehen, wie die gesamte Finanzbranche, vor der Herausforderung, mit dem digitalen Wandel umzugehen und sich weiterzuentwickeln. Dabei geht es darum, das Potenzial der Digitalisierung in einem schlüssigen Gesamtkonzept für die eigenen Ziele nutzbar zu machen und das Geschäftsmodell so weiterzuentwickeln, dass aus der latenten Bedrohung beispielsweise durch BigTechs und FinTechs eine reale Chance wird. Dieser Herausforderung widmen wir uns seit geraumer Zeit im Rahmen der „Strategieagenda: Zukunft genossenschaftlich gestalten“ auf Verbundebene unter Federführung des Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR). Dort bringen wir uns als Verband in Abstimmung mit unseren Gremien intensiv ein. Stück für Stück kommen wir gemeinsam voran, auch wenn noch eine gehörige Wegstrecke vor uns liegt. Das betrifft die Dimensionen Produkte und Absatzkanäle, das Betriebsmodell und damit auch die Prozesse und deren Effizienz sowie den Service der Genossenschaftsbanken für ihre Mitglieder und Kunden.

## Technologie ist kein Selbstzweck

Unsere Unternehmensberatung unterstützt die Genossenschaftsbanken bei der weiteren Digitalisierung ihrer Geschäftstätigkeit zum Beispiel auf Basis der Projektergebnisse KundenFokus Firmenkunden und KundenFokus Privatkunden. Entscheidend ist weniger die Technologie als vielmehr das veränderte Kundenverhalten. Ziel ist die Umsetzung eines vollumfänglichen Omnikanalvertriebs, der den Kunden in den Fokus stellt und ihm alle Zugangswege seiner Wahl – von der Filiale über das Servicecenter bis zum Smartphone – integriert und damit frei von Medienbrüchen anbietet. Dabei haben wir uns als Regionalverband von Beginn an aktiv in die jeweilige Entwicklungsarbeit eingebracht: Von der Fiducia & GAD IT AG neu entwickelte Lösungen finden ihren Ursprung in Zielbildern, die wir konzeptionell mitentwickeln.

Die neue Vertriebsplattform steht bereits zur Verfügung und mit ihr erste, so genannte Minimum Viable Products (MVP) für das Privat- und das Firmenkundengeschäft. Die MVPs werden in ihren Funktionen und auch in ihrer Anzahl sukzessive erweitert. Auch Mitgliedsbanken aus Weser-Ems engagieren sich aktiv als Pilotbanken und geben wertvolle Praxistipps anhand ihrer umfassenden Erfahrungen und Kundeneinschätzungen. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag für unsere gesamte genossenschaftliche FinanzGruppe, insbesondere für die Volksbanken Raiffeisenbanken.

Wichtiger Brückenbauer zwischen technischer Realisierung und einem erfolgreichen Einsatz im Kundengeschäft ist im Projekt KundenFokus das Umsetzungsmodell. Die Umsetzungs-Lotsen tragen auch die Handschrift unseres Verbandes. Sie bündeln für die

## 3 Fragen an



Foto: Foto- und Bilderwerk

### Dieter Diener

Unternehmensberater und Leiter unserer Unternehmensberatung

#### **Herr Diener, mit welchen strategischen Themen beschäftigen sich die Mitglieder?**

„Unsere Mitgliedsbanken befassen sich im Rahmen der Digitalisierungsoffensive mit der Transformation des Geschäftsmodells in die digitale Welt. Das Omnikanalmodell der genossenschaftlichen FinanzGruppe bietet nicht nur neue Potenziale für den Vertrieb, sondern auch für die Standardisierung von Geschäftsprozessen. Die Corona-Krise zeigt, wie wichtig digitale Prozesse sind. Ich erwarte, dass die Digitalisierung durch das Corona-Virus noch schneller und weiter vorangetrieben wird als bisher.“

#### **Wo werden Mitglieder künftig (weiteren) Beratungsbedarf haben?**

„Neben der Umsetzung der Digitalisierungsoffensive braucht es für die Umsetzung regulatorischer Fragestellungen praxisorientierte Lösungen. Diesen Bedarf haben die kleineren und mittleren Institute unseres Verbandsgebietes, die sich mit Blick auf die Regulierungsdichte praktikable Unterstützungslösungen von uns wünschen, die wir im Vorgriff auf noch zu realisierende Verbundlösungen entwickeln. Ein Beispiel dafür ist das Excel-Tool zur barwertnahen ökonomischen Risikotragfähigkeitsbetrachtung, das aktuell als Übergangslösung eingesetzt wird und später durch eine integrierte Lösung in VR-Control abgelöst wird.“

Für die Bewältigung der vielfältigen Zukunftsaufgaben schätzen unsere Mitglieder auch den Erfahrungsaustausch, den wir seit Jahren in unseren ERFA-Gruppen praktizieren und fördern.“

#### **Welche Themen bedürfen der Interessenvertretung?**

„Beim Thema Nachhaltigkeit im Finanzwesen sollte nicht der Fehler der Überregulierung und der ideologisch getriebenen Lenkung gemacht werden. Die bürokratischen Anforderungen sollten dem Proportionalitätsgrundsatz ausreichend Rechnung tragen, damit vor allem kleinere Banken nicht überproportional belastet werden.“

Banken zentrale Informationen, bieten einen Überblick über Funktionen, liefern eine strategische Einordnung sowie FAQs und Aspekte für eine erfolgversprechende Marktbearbeitung. Im Umsetzungsmodell erfolgt die Koordination aller Privatkundenthemen bundesweit durch Mitarbeiter unseres Verbandes und auch die aktive Mitarbeit in mehreren Umsetzungsteams wird von ihnen geleistet.

Genossenschaftsbanken können ihren Weg zur vollständig omnikanalfähigen Bank mit so genannten Management-Dialogen und Standortbestimmungen im Privatkunden- und im Firmenkundengeschäft starten, die unsere Unternehmensberater selbstverständlich in der Bank vor Ort unterstützen. Zahlreiche Mitgliedsbanken haben dieses Angebot auch im vergangenen Jahr genutzt und einen echten Mehrwert generieren können.

Aus dem Management-Dialog und der bankindividuellen Standortbestimmung werden zentrale Handlungsfelder der eigenen Bank ermittelt. Dies können beispielsweise eine Weiterentwicklung der Kundensegmentierung, Personalentwicklungsmaßnahmen, die Implementierung neuer technischer Zugangswege oder auch eine deutliche Ausweitung der Nutzung der bereits vorhandenen One-and-Done-Prozesse im Kundengeschäft sein.

Fest steht jedenfalls: Die beiden Eckpunkte „persönliches Banking“ und „digitales Banking“ sind nicht als „Entweder-oder-Lösungen“ umzusetzen, denn auch die sinnvolle Kombination der Zugangswege im Sinne einer „Sowohl-als-auch-Lösung“ persönlich-digitaler Art wird benötigt, um allen Kunden mit den von ihnen präferierten Zugangswegen zu ihrer Genossenschaftsbank gerecht zu werden. Und auch wenn die Volksbanken und Raiffeisenbanken längst zahlreiche Services digital anbieten und dieses Angebot stetig erweitern, bleibt die persönliche Beratung und der direkte Kontakt in der Filiale wichtiger Grundpfeiler des Geschäftsmodells. Dabei soll der intelligente und kundengerechte Technikeinsatz noch mehr wertvolle Zeit für das Schaffen, wofür die Kreditinstitute stehen – für die genossenschaftliche Beratung, die den einzelnen Mensch mit seinen Zielen und Wünschen in den Mittelpunkt stellt.

### Digitalisierung bei Ländlichen Mitgliedsunternehmen

Natürlich hat auch in der Landwirtschaft die Digitalisierung längst Einzug gehalten: Modernste Techniken sorgen für einen effizienteren Einsatz der Ressourcen, für ein tiergerechteres Wirtschaften, für die nachhaltige Produktion von hochwertigen Lebensmitteln sowie für die Erleichterung von Arbeitsprozessen. Die Ansprüche der Landwirte an ihre Handelspartner steigen. Sie erwarten Unterstützung von kompetenten Marktpartnern vor Ort – das gilt sowohl für traditionelle Betriebsmittel als auch für digitale Lösungen. Im Agrarhandel 4.0 wird die Digitalisierung und Vernetzung kompletter Prozessketten mittlerweile zum Standard.

Die Stärke der Ländlichen Genossenschaften liegt in ihrer Regionalität und Nähe zum Kunden. Für die Zukunft gilt es, diese Nähe auch im digitalen Umfeld zu definieren und konkret mit Leben zu füllen. Bereits heute wandeln sich Genossenschaften zu Dienstleistungsunternehmen mit digitalen Unterstützungsangeboten: Die Acker Schlagkartei von Raiffeisen „Acker24“ ermöglicht es den Landwirten über Schnittstellen den gesetzlichen Dokumentationspflichten nachzukommen.

Mit der Plattform Ackerwetter.net bauen Raiffeisen-Genossenschaften das dichteste Wetternetz Deutschlands mit bundesweit mehreren 1.000 Wetterstationen in maximal fünf Kilometer Entfernung voneinander auf. Dieses Netz soll eine flächendeckende digitale Ackerbauberatung ermöglichen.

Der technologische Wandel bietet enorme Chancen auch für den Agrarhandel. Mit der Skalierbarkeit digitaler Geschäftsmodelle ergeben sich erhebliche Potenziale. Gemäß des genossenschaftlichen Leitspruchs „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele“ haben sich 29 Raiffeisen-Organisationen zusammengetan, die über die Raiffeisen-NetWorld GmbH zwölf Millionen Euro in den Aufbau einer eigenen digitalen Handelsinfrastruktur investieren. Die Plattform soll im Jahr 2021 starten. Das Ziel: die Unabhängigkeit der deutschen Agrarwirtschaft von multinationalen Konzernen wie Plattformgiganten oder Unternehmen aus der Industrie. Genossenschaften entwickeln sich so zu IT-Unternehmen. Aus unserem Verbandsgebiet engagieren sich sechs Mitgliedsunternehmen.

Um der Gestaltungsaufgabe der Digitalisierung gemeinsam zu begegnen, fördert unser Verband den Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern insbesondere über die Fachausschüsse, über ERFA-Gruppen und über den gevis-Anwenderclub. Der gevis-Anwenderclub wurde 2018 gegründet und hat sich inzwischen zur mitgliederstärksten Einheit dieser Art bundesweit entwickelt.

### Mitarbeiter als Motor der digitalen Transformation

Digitalisierung geht nur mit den Mitarbeitern: Sie müssen geschult, auf die konkreten Lösungen im eigenen Unternehmen vorbereitet und in vielen Fällen auch über Chancen der Digitalisierung aufgeklärt werden. Häufig sind sie auch wertvolle Ideengeber und Motivatoren im digitalen Miteinander.

In unserer Genossenschaftsakademie Weser-Ems in Rastede (GAW Rastede) bieten wir ein breites Angebot an, um die Mitarbeiter der Genossenschaften in die digitale Arbeitswelt mitzunehmen. Bankmitarbeiter werden beispielsweise in der genossenschaftlichen Beratung mit Virtual Reality-Brille geschult. Das „Digitale FitnessCenter“ bildet das Wissen rund um die Digitalisierungsoffensive der Genossenschaftsbanken ab. Hier erhalten die Seminarteilnehmer Kenntnisse über die aktuellen Projekte der genossenschaftlichen FinanzGruppe und ein solides Anwenderwissen in allen Bereichen der digitalen Entwicklungen.

Auch das Fortbildungsangebot für die Ländlichen Genossenschaften wurde 2019 erweitert: In Kooperation mit der TERRES Marketing + Consulting GmbH bietet unsere Akademie die Ausbildung zum TERRES Handelsmanager an. Über die 2019 implementierte Lernplattform [www.gawrastede.blinkit.de](http://www.gawrastede.blinkit.de) werden diese Ausbildung wie auch andere Ausbildungsberufe digital begleitet.

## Nachgefragt bei...

### Cord Schiplage

geschäftsführendes Vorstandsmitglied der GS agri eG, Schneiderkrug

Cord Schiplage ist seit Juni 2017 Vorstandsmitglied der GS agri eG. Er ist verheiratet, Vater von zwei Söhnen und lebt in Dinklage. In seiner Freizeit bewirtschaftet er noch einen landwirtschaftlichen Betrieb, verbringt Zeit mit seiner Familie und geht zur Jagd.



Foto: GS agri eG

### Herr Schiplage, was bedeutet Aufbruch für Sie persönlich?

„Aufbruch bedeutet für mich nach vorne schauen, Veränderungen anzunehmen und neue Wege zu erkunden. Ich versuche, immer eher die Chancen zu sehen als die Risiken, ohne diese allerdings aus den Augen zu verlieren. Die Bereitschaft, in unterschiedlichen Bereichen neu aufzubrechen, ist in diesen Zeiten unumgänglich.“

### Mit welchem Aufbruch-Thema beschäftigt sich Ihre Genossenschaft?

„Wir sind aktuell in vielen Bereichen des Unternehmens im Aufbruch. Wir verändern interne Prozesse und gestalten diese neu. Wir versuchen, noch näher an unsere Kunden heranzurücken. Digitalisierte Prozesse und Kommunikationsmethoden sind hier eine wertvolle Unterstützung. Wir können und müssen Kundennähe neu definieren. Der persönliche Kontakt zu unseren Kunden und Mitgliedern muss weiter im Mittelpunkt unseres Handelns stehen. Er wird jedoch eine andere Qualität haben und wird uns als Genossenschaft und unsere Mitarbeiter vor große Herausforderungen stellen. Hier liegt auch unsere Chance. Diese werden wir konsequent nutzen und unseren Mitgliedern neue Angebote insbesondere im Dienstleistungsbereich machen.“

So können wir zusätzliche Wertschöpfung generieren und unseren Kunden einen Mehrwert verschaffen.“

### Welche Angebote wünschen Sie sich von unserem Verband, um Ihre Genossenschaft im Aufbruch zu unterstützen?

„Die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter ist in Zeiten des Aufbruchs und der großen Veränderungen unumgänglich. Nur wenn wir es schaffen, unsere Mitarbeiter motiviert zu halten, sie auf „Ballhöhe“ zu bringen und ihnen das Gefühl geben, nicht abgehängt zu werden, können uns die anstehenden Veränderungen gelingen. Hier ist insbesondere die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter losgelöst vom reinen Fachwissen ein zentraler Baustein. Die Schulung der Ehrenämter und die konstruktive Begleitung der Gremienstruktur in den Genossenschaften sehe ich ebenfalls als wichtige Aufgabe des Verbandes an. Nur dann kann Aufbruch gelingen.“

Das Interview wurde vor Ausbruch der Corona-Pandemie in Deutschland geführt.

### Digitalisierung im Verband

Die Digitalisierung beeinflusst natürlich auch die Dienstleistungsangebote und die Arbeitswelt unseres Verbandes. Dazu verfolgen wir eine Digitalstrategie zu der es auch gehört, dass die Mitarbeiter im Bereich EDV/IT zum 1. Juli 2020 in einer eigenen Abteilung zusammenarbeiten. Viele Digitalisierungsmaßnahmen wurden bereits von ihnen auf den Weg gebracht.

Zum Prüfungsalltag gehört auch die Digitalisierung der Abschlussprüfung und die damit verbundene elektronische Verwaltung der Arbeitspapiere, die zentral auf einem Server liegen und von einer Software synchronisiert werden. Damit ist sichergestellt, dass allen Beteiligten immer der aktuelle Stand der Mandantendatei zur Verfügung steht. Mit Blick auf die steigenden regulatorischen Anforderungen setzen wir in der Prüfung ein Datenanalyseprogramm ein, mit dem die Effizienz und Qualität der Prüfung erhöht werden. Die Anwälte unserer Rechtsberatung sind an das „besondere elektronische Anwaltspostfach“ (beA) angeschlossen, mit dem die sichere elektronische Kommunikation mit der Justiz, mit Behörden und untereinander ermöglicht wird. Auch in der Steuerberatung ist der digitale Belegaustausch mit Mandanten über die Schnittstelle „DATEV-Unternehmen online“ gelebte Praxis. Darüber hinaus kommt in der Steuerberatung ein Dokumentenmanagementsystem zum Einsatz, mit dem alle Dokumente digital erfasst, strukturiert, verteilt, bearbeitet und schließlich revisionssicher archiviert werden. Im Bereich der Bildung in der GAW Rastede wurden zudem viele Veranstaltungsformate auf „digital“ umgestellt oder digital begleitet.

Als ein Ergebnis unseres INQA-Audits (s. Seite 38) hat unser Verband sich für eine technische Lösung für kollaboratives Arbeiten entschieden, um den Wissenstransfer zu fördern und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit unabhängig von „physischer Präsenz“ zu unterstützen. Nach bereits erfolgreich angelaufener Pilotierung wird die technische Plattform für die themenbezogene Zusammenarbeit und die abteilungsübergreifende Kommunikation sukzessive im Laufe dieses Jahres auf den gesamten Verband ausgerollt.

## „Projekt Zukunft“ – Die Volksbank Vechta auf dem Weg zur neuen Geschäftsstrategie

Das Jahr 2019 war für die Volksbank Vechta eG ein Jahr, in dem wichtige strategische Weichenstellungen getroffen wurden. Unter dem Titel „Projekt Zukunft“ wurde unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells eine neue Geschäftsstrategie für die Volksbank entwickelt. Mit Blick auf die geänderten Rahmenbedingungen und Megatrends wie Niedrigzins, Digitalisierung und Regulatorik soll die neue Strategie die Wettbewerbsfähigkeit der Volksbank nachhaltig sicherstellen, ihre Gewinnfähigkeit gewährleisten und ihre Veränderungsfähigkeit unter Beweis stellen. Dabei war es den beiden Vorständen Dr. Martin Kühling und Herbert Hermes besonders wichtig, die Mitarbeiter von Anfang an in den Prozess einzubinden. „Eine erfolgreiche Neuausrichtung kann immer nur dann gelingen, wenn sie die Führungskräfte und Mitarbeiter zu aktiven Trägern der Veränderung macht. Ihre Einbindung in die Strategiearbeit war für uns daher ein wichtiges Kriterium“, erklärt Herbert Hermes.

Mit Unterstützung von Unternehmensberatern unseres Verbandes wurden unter Beteiligung einer breiten Basis von 35 - 40 Mitarbeitern in einem achtmonatigen Prozess die Grundpfeiler der Volksbank analysiert, Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmenvorschläge für die Zukunft erarbeitet.

Das „Projekt Zukunft“ beinhaltet die Teilprojekte „Zukunftswerkstatt“, „Unternehmenskultur“, „Strategie“ und „Führung“. Das Teilprojekt „Unternehmenskultur“ hat

im Ergebnis ein neues Unternehmensleitbild mit Leitsätzen und ein Wertesystem erarbeitet. Das Wertesystem wurde in einem „Wertebaum“ mit dem Slogan „Zusammen wachsen“ symbolisiert und wird zur Kommunikation gegenüber Mitarbeitern und nach außen eingesetzt.

In enger Zusammenarbeit mit den Unternehmensberatern unseres Verbandes wurde das Teilprojekt „Strategie“ umgesetzt. Aufbauend auf einer detaillierten qualitativen und quantitativen Analyse wurde nach der Identifizierung der internen Stärken und Schwächen im Rahmen eines SWOT-Profiles die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken mit den Mitarbeitern der Projektgruppe in einem SWOT-Workshop erarbeitet und im weiteren Verlauf verdichtet, geschärft und abschließend bewertet.

Die Ergebnisse mündeten in die Definition der grundlegenden strategischen Geschäftsfelder einschließlich qualitativer und quantitativer Ziele. Ergänzend zu den strategischen Gesamtbankzielen wurden Teilstrategien für wesentliche Geschäftsaktivitäten festgelegt. Die Festlegung strategischer Handlungsfelder und Maßnahmen sind dabei die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung.

Im Rahmen einer regelmäßigen Strategieüberprüfung werden sie hinsichtlich ihrer Umsetzung und ihres Zielerreichungsgrades überwacht und Ziele gegebenenfalls an aktuelle Erfordernisse angepasst.



Der Wertebaum im Leitbild symbolisiert das Wertesystem der Volksbank Vechta eG.

Damit die neue Strategie auch gelebt wird, schließt das Teilprojekt „Führung“ als letzter Baustein den Strategieprozess ab. Das Teilprojekt wurde Ende 2019 gestartet und befindet sich aktuell in der Umsetzung begleitet durch Führungskräftetrainer unserer GAW FÜHRUNGS-AKADEMIE. Gemeinsam reflektieren die Führungskräfte das bisherige Führungsverhalten und entwickeln ein einheitliches Führungsverständnis, welches sie zukünftig im Alltag leben.

So gut gerüstet, sieht die Volksbank Vechta eG den Anforderungen der kommenden Jahre entgegen und kann „Zusammen wachsen“.

„Unsere Strategie fußt auf einer gemeinsam erarbeiteten Positionierung und formuliert zugleich klare Ziele und eine Vision für die Zukunft. Sie dient als Orientierung für das Handeln nach innen, um noch fokussierter am Markt agieren und den Erfolg unserer Volksbank noch nachhaltiger ausbauen zu können, und gibt zugleich Orientierung für das Handeln nach außen gegenüber unseren Mitgliedern, Kunden und Geschäftspartnern. Die Mitarbeiter des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems haben uns in dem Strategieprozess mit ihrer Kompetenz und Weitsicht sehr gut begleitet.“

Dr. Martin Kühling, Vorstandssprecher der Volksbank Vechta eG

## Nachhaltigkeit – eine neue Währung?

Spätestens das Jahr 2019 hat mit der internationalen Klimabewegung „Fridays for Future“ und dem bundesweiten Höhenflug der „Grünen“ gezeigt, dass Nachhaltigkeit im Allgemeinen und Klimaschutz im Besonderen kein kurzfristiger Trend sind. Nachhaltigkeit ist Ausdruck eines Wertewandels in unserer Gesellschaft, die den Fokus auf ökologische, wirtschaftliche und soziale Aspekte legt.

© weberpap1003, Adobe Stock



### Nachhaltigkeit im Finanzwesen

Einschlägige politische Initiativen auf weltweiter, europäischer und nationaler Ebene machen auch vor der Finanzbranche nicht halt. Ihr wird eine Schlüsselrolle zugeordnet: Sie soll wesentlich dazu beitragen, dass private Investitionen die Transformation der Realwirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit befördern. Denn der Countdown läuft: Mit Beginn der 2020er-Jahre bleiben nur noch zehn Jahre bis die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen erreicht sein sollen. Die EU-Kommission verfolgt seit März 2018 ihren Aktionsplan „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“, der insgesamt zehn Handlungsfelder mit konkreten Maßnahmen zur nachhaltigen Ausrichtung der Finanzwirtschaft enthält. Der EU-Aktionsplan zielt darauf ab, den Finanzsektor in den Kampf gegen den Klimawandel einzubeziehen.

Die ambitionierten Ziele hat EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen noch einmal im „European Green Deal“ unterstrichen. Europa soll zum „ersten klimaneutralen Kontinent der Welt“ werden. Um den „Green Deal“ zu erfüllen, besteht erheblicher Investitionsbedarf. Allein um die Ziele bis 2030 zu erreichen, rechnet die Kommission mit zusätzlichen Investitionen von 260 Milliarden Euro pro Jahr.

Die technische Sachverständigengruppe für nachhaltige Finanzen der EU-Kommission (TEG) hat dieses Jahr ihre Abschlussberichte mit Empfehlungen an die Europäische Kommission veröffentlicht und damit die Grundlage für ein EU-weit einheitliches Regelwerk zur Definition nachhaltiger Kapitalanlagen geschaffen. Diese Taxonomie

spielt eine entscheidende Rolle im europäischen „Green Deal“, da sie dazu beitragen soll, Milliarden von Euro so zu lenken, dass der nachhaltige Übergang herbeigeführt und bis 2050 die Klimaneutralität erreicht wird.

Unterstützung bekommt von der Leyen von der EZB-Präsidentin Christine Lagarde, die für eine aktive Rolle der Notenbank(en) im Kampf gegen den Klimawandel wirbt. Die EZB begibt sich mit expliziter Ausrichtung auf Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Gefahr, ihre politische Unabhängigkeit und Marktneutralität aufs Spiel zu setzen.

Doch was ist überhaupt „nachhaltig“, „grün“ und „klimaschonend“? Wie werden die so genannten ESG-Kriterien (Environment = Umwelt / Social = Soziales / Governance = Unternehmensführung) definiert? Antworten auf diese Fragen sind in Europa weiter umstritten. Dabei sollten sie insbesondere mit Blick auf kleine und mittlere Unternehmen klar, schlank und einfach in der Praxis anwendbar sein.

Auch auf nationaler Ebene nahm das Thema Nachhaltigkeit mit dem von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) am 20. Dezember 2019 veröffentlichten „Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken“ weiter an Fahrt auf. Die „Best-Practice-Empfehlungen“ betreffen die Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren in die Gesamtbanksteuerung und erfordern erhebliche Anpassungen in den Steuerungsprozessen und der Governance der Banken. Darüber hinaus hat die Bundesregierung beschlossen, dass Deutschland zum führenden Sustainable Finance-Standort entwickelt werden soll und fordert ergänzend zum europäischen Regelwerk zusätzliche nationale Regelungen.

Doch würde der deutsche Finanzmarkt nicht durch weitere nationale Vorschriften im europäischen und weltweiten Wettbewerb benachteiligt werden? Sollte nicht ein einheitliches, praxistaugliches europäisches Regelwerk ausreichen? Alle Akteure sollten Augenmaß wahren und auf die praktische Umsetzbarkeit in der Realwirtschaft achten. Keinesfalls darf es dazu kommen, dass fehlende politische Entscheidungen auf den Finanzsektor verlagert werden, dass Wirtschaftlichkeit und Risiko privater Investitionen durch unsachgemäße Nachhaltigkeitskriterien verzerrt werden, und dass politisch Zielkonflikte geschürt werden, zum Beispiel zwischen Nachhaltigkeitszielen und dem grundsätzlichen Ziel der Finanzmarktstabilität.

Auch mit Blick auf die ohnehin schon hohen Verbraucherschutzanforderungen stellt sich die Frage, ob es zweckmäßig ist, diese noch um Nachhaltigkeitskriterien auszudehnen. Transparenz und Freiwilligkeit sollten weiterhin das Maß bei privaten Anlageentscheidungen sein. Längst berücksichtigen die Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe (GFG) die vermehrte Nachfrage nach ökologischen oder sozialen Gesichtspunkten bei der Geldanlage und sind hier gut und bedarfsgerecht aufgestellt: Union Investment ist als Anbieter nachhaltiger Investmentfonds mit einem betreuten Vermögen von mehr als 53,1 Milliarden Euro Marktführer in Deutschland; die DZ BANK als genossenschaftliches Spitzeninstitut engagiert sich prominent bei „grünen“ Anleihen und hat das DZ BANK Sustainable Investment Research etabliert.

Nachhaltigkeit könnte zum entscheidenden Faktor des Wirtschaftens und die Erfüllung von ESG-Kriterien könnte für Unternehmen so wichtig werden wie ihre finanzwirtschaftliche Bonität.

Genossenschaftsbanken sind seit jeher starke Partner des Mittelstands und insbesondere in Weser-Ems seit Generationen an der Seite landwirtschaftlicher Betriebe; sie finanzieren nachhaltig Unternehmen und tragen Verantwortung für Familien und Existenzen. Doch Finanzierungen künftig nur noch oder wesentlich anhand nachhaltiger Aspekte zu betrachten, sie in „grün“ und damit „gut“ oder „nicht-grün“ und damit „böse“ einzuteilen oder gar einen Ausschlusskatalog anzuwenden, ist viel zu kurz gedacht. Hinzu kommen mögliche Zielkonflikte, denen beispielsweise Landwirte in ihrem Bemühen um den geforderten Strukturwandel ausgeliefert sind. Mit Blick auf die hohe landwirtschaftliche Intensität in unserer ländlich geprägten Region Weser-Ems gilt es, Kriterien und Messwerte für Nachhaltigkeit wohl überlegt zu entwickeln. Nachhaltigkeit ist gut und richtig – aber bei aller Relevanz des Themas sollte Bankenregulierung auch künftig risikoorientiert erfolgen, und es bedarf keiner Politik, die den Banken vorschreibt, welche Anlagepolitik sie zu verfolgen haben.

Die Genossenschaftsbanken sind seit ihrem 150-jährigen Bestehen nachhaltig orientiert. Nachhaltigkeit ist integraler Bestandteil ihres langfristig ausgerichteten Geschäftsmodells. Dabei stehen sie bereit, die großen Aufgaben im Zuge der vorgesehenen Transformation zu einem nachhaltigeren Wirtschaftssystem aktiv mitzugestalten. Der BVR und die Unternehmen der GFG unterstützen die Genossenschaftsbanken mit dem gemeinsamen Projekt „Nachhaltige Finanzen“. Die Auftaktsitzung des Projektleitungskreises fand am 3. Dezember 2019 in Berlin statt, und vier Teilprojekte nehmen die fachliche Arbeit sukzessive auf. Unser Verband engagiert sich sowohl im Lenkungskreis als auch in einzelnen Teilprojekten. Vor diesem Hintergrund wurde in unserem Verband eine interne Arbeitsgruppe „ESG-/Nachhaltigkeitsrisiken“ ins Leben gerufen, die die Ergebnisse von der Verbundebene aufgreift und in regionale Unterstützungsleistungen für unsere Mitgliedsunternehmen umsetzt.

### Nachhaltigkeit in der Agrarwirtschaft

Das Jahr 2019 war für die Landwirtschaft ebenfalls von vielen Herausforderungen geprägt: Zum einen sind die gesellschaftlichen Erwartungen an die Landwirtschaft weiter gestiegen, neben der Herstellung von Lebensmitteln sollen Landwirte für mehr Tierwohl sorgen und Umwelt und Natur stärker schützen. Zum anderen stehen die Bauern verschärften gesetzlichen Vorgaben wie der Düngeverordnung und einem starken internationalen Preiswettbewerb gegenüber. Kurzum: Die deutsche Landwirtschaft steht weiter unter erheblichem Druck. Laut einer im Februar 2020 veröffentlichten Studie der DZ BANK AG ist damit zu rechnen, dass die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe von derzeit 267.000 bis 2040 auf nur noch rund 100.000 sinken könnte. Um sich Gehör zu verschaffen, formierten sich Landwirte bundesweit zu der Bewegung „Land schafft Verbindung“ und protestier(t)en zu Tausenden gegen die aktuelle Umwelt- und Agrarpolitik. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft strahlt natürlich auf unsere Ländlichen Genossenschaften und Gesellschaften ab. Und wie die Landwirte stellen sich auch unsere Mitglieder der Nachhaltigkeitsdiskussion lösungsorientiert. Denn beispielsweise beim Klimaschutz ist die Land- und Agrarwirtschaft „natürlicher“ Teil der Lösung: Als Mitverursacher des Klimawandels, als von den Auswirkungen des Klimawandels unmittelbar Betroffener und als Rohstofflieferant für Bioenergie, mit dem sie zum Klimaschutz beitragen.

## 3 Fragen an



Foto: Foto- und Bildwerk

### Stefan Reinke

Wirtschaftsprüfer und Leiter Prüfung Ländliche Genossenschaften, Dienstleistungsgenossenschaften, Gesellschaften

#### Herr Reinke, mit welchen Themen beschäftigen sich die Mitglieder?

„Ähnlich wie die Landwirtschaft sind auch unsere Ländlichen Genossenschaften von einem Strukturwandel betroffen. Sie beschäftigen sich intensiv mit den Treibern Digitalisierung und veränderten Ernährungsgewohnheiten. Dabei stelle ich eine hohe Innovations- und Veränderungsbereitschaft fest, denn ein ‚Weiter so‘ ist für viele Genossenschaften keine Option. Sie optimieren ihre Geschäftsmodelle oder beschäftigen sich mit neuen Feldern, um die Zukunftsfähigkeit ihrer Genossenschaft zu sichern.“

#### Wo werden Mitglieder künftig (weiteren) Beratungsbedarf haben?

„Genossenschaften leben vom Ehrenamt. Zukunftsaufgabe wird es sein, Menschen für das Ehrenamt zu motivieren und sie für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben vorzubereiten und stetig zu fördern. In einer Zeit tiefgreifender wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umbrüche hat Friedrich Wilhelm Raiffeisen für seine Mitmenschen Verantwortung übernommen und gezeigt, was das Engagement des Einzelnen und die Solidarität vieler gerade in schwierigen Zeiten bewirken können. Mit Blick auf die Corona-Krise bin ich davon

überzeugt, dass die Genossenschaftsidee aktueller denn je ist. Dieses Potenzial gilt es auszunutzen.“

#### Welche Themen bedürfen der Interessenvertretung?

„Die Bundesregierung sollte dem Ausbau der digitalen Infrastruktur, insbesondere in den ländlichen Regionen, hohe Priorität einräumen. Schnelle Internetzugänge sind ein entscheidender Standortfaktor für Unternehmen und die Bevölkerung. Die Bedeutung von digitalen Anwendungen zeigt sich auch in der Corona-Krise. Homeoffice oder Homeschooling, Videokonferenzen und vieles mehr sind ohne

eine schnelle Internetverbindung nicht möglich.“



Foto: GVWE  
Prüfungsdienstleiter Stefan Reinke (9. v. r.) mit seinem Prüfungsteam für die Ländlichen Genossenschaften, Dienstleistungsgenossenschaften und Gesellschaften

Die Raiffeisen-Genossenschaften bekennen sich zu dem Ziel der weitgehenden Klimaneutralität bis zum Jahr 2050 und leisten ihren Beitrag, negative Klimawirkungen in der Landwirtschaft zu reduzieren, wie folgende Initiativen exemplarisch zeigen:

Energiegenossenschaften befassen sich mit Energieproduktion und -versorgung, der Vermarktung des selbst produzierten Ökostroms und wirken dabei lokal, regional und teilweise auch bundesweit. Viele dieser Genossenschaften sind komplett in Bürgerhand, andere tun sich mit der Kommune und Unternehmen (darunter auch zahlreiche Warengenossenschaften, die an Produktionsgesellschaften beteiligt sind) zusammen und leisten so einen Beitrag zum gesellschaftlichen Engagement im Sinne der Nachhaltigkeit.

Um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß weiter zu verringern, wird der Einsatz von Kraft- und Brennstoffen aus erneuerbaren Quellen von unseren energiehandelnden Genossenschaften künftig noch weiter ausgebaut. Derzeit gibt es bei einigen Warengenossenschaften Überlegungen, die herkömmlichen Tankstellen um Elektro-Zapfsäulen zu erweitern – auch das Mobilitätsthema um Wasserstoff wird aktuell bewegt.

In der Nutztierhaltung ist ein zentrales Thema unserer Futtermittel produzierenden Genossenschaften die Bewertung der Eiweiß- und Phosphorversorgung sowie die Ausscheidungen an Stickstoff und Phosphor über die tierischen Exkremate: Durch optimierte Futtermittel soll es gelingen, den Ausstoß klimarelevanter Gase weiter zu reduzieren, die Stickstoff-Ausscheidungen und die Ammoniakentwicklung um bis zu 20 Prozent herabzusetzen und auch Güllemengen zu reduzieren.

Genossenschaften unseres Verbandes engagieren sich für die Zukunftsfähigkeit der Agrar- und Ernährungswirtschaft unserer Region im Rahmen einer Finanzierung der Stiftungsprofessur „Transformationsmanagement in ländlichen Räumen“ der Universität Vechta für fünf Jahre. Diese Professur ist eine von vier Stiftungsprofessuren des Forschungsclusters „Nachhaltigkeitsorientierte Transformationsforschung in ländlichen Räumen“ der Universität Vechta, das den Transformationsprozess in ländlichen Räumen begleiten soll.

Dr. Barbara Grabkowsky von der Universität Vechta stellt auf der folgenden Seite das Forschungskonzept vor.

Als Verband setzen wir uns für die breite Vernetzung und einen aktiven Dialog mit den Akteuren aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft ein, um den Transformationsprozess im Sinne unserer Mitgliedsunternehmen zu gestalten. Auf politischer Ebene organisierten wir im vergangenen Jahr wieder einen Parlamentarischen Abend, um Landesminister und Landtagsabgeordnete für die Themen unserer Mitglieder zu sensibilisieren. Auf niedersächsischer Ebene engagieren wir uns als ständiges Mitglied in der „Niedersächsischen Nutztierstrategie – Tierschutzplan 4.0“. Diese auf Dauer angelegte Strategie baut auf dem 2011 ins Leben gerufenen Tierschutzplan Niedersachsen auf, der als Projekt bis 2018 konzipiert war. Angesichts einer immer komplexer werdenden Themenslandschaft forcieren wir auf verschiedenen Ebenen den aktiven Wissenstransfer: Über unsere Fachausschüsse der Warengenossenschaften und Viehvermarktungs-genossenschaften, über den Arbeitskreis Landwirtschaft, mit dem wir Bankberater auf landwirtschaftliche Themen vorbereiten und ihnen u. a. auf dem jährlich organisierten Landwirtschaftstag Weser-Ems Impulse für die Agrarberatung liefern, über Informationstagen für Vorstände und Geschäftsführer unserer ländlichen Mitgliedsunternehmen zu aktuellen wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen und nicht zuletzt über das breite Angebot unserer GAW Rastede.

## Aus der Region für die Region: Den Agrarwandel forschungs-, praxis- und zukunftsorientiert gestalten

Konzeption des Forschungsclusters „Nachhaltigkeitsorientierte Transformationsforschung in ländlichen Räumen“ an der Universität Vechta

Wir erleben aktuell eine Welt im VUCA-Stadium – volatile, uncertain, complex, ambiguous. Gemeint ist damit ein kultureller, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und ökologischer Strukturwandel von immensen Ausmaßen in einer teilweise exponentiell verlaufenden Dynamik. Diese Transformation wird angetrieben durch zoonotische Pandemieerreger wie aktuell COVID-19, durch einen anthropogen verursachten Klimawandel und neue technologische sowie digitale Möglichkeiten, die nicht nur ein radikal verändertes Informations- und Kommunikationsverhalten und ein neues gesellschaftliches Selbstverständnis hervorgebracht haben, sondern auch umweltpolitische und soziale Rahmenbedingungen verändern. Konsummuster, Nachfrageverhalten und politisches Abstimmungsverhalten von Verbrauchern wandeln sich genauso wie politische Verhaltensmuster.

Diese Entwicklung zeigt disruptive Auswirkungen in mehreren Bereichen: In der Automobil-, Kunststoff- oder der Agrar- und Ernährungswirtschaft führen derartige Mechanismen zu Struktur-, Prozess- und Systemveränderungen, die teilweise die Neuorganisation ganzer Wertschöpfungsketten bedingen. Parallel dazu erreichen ökologische Themen das gesellschaftliche Bewusstsein, da ökosystemare Belastungsgrenzen in der Vergangenheit und Gegenwart oftmals überschritten wurden.

Die Agrar- und Ernährungswirtschaft in Niedersachsen ist von diesen Transformationsprozessen in besonderem Ausmaß betroffen, da ökologische, ethische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Aspekte die Branche gleichermaßen fordern, die im Nordwest-Niedersachsen einen der wichtigsten Wirtschaftszweige darstellt. Daher werden Konzepte und Lösungen benötigt, die im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung die gesellschaftliche Akzeptanz sichern, die ablaufenden Transformationsprozesse begleiten, Innovationspotenziale identifizieren und mobilisieren und letztlich tragfähige Systeme sowie neue Lösungen, Geschäftsmodelle und Produkte erschließen. Gleichzeitig gilt es, politische Rahmenbedingungen und -prozesse so zu gestalten, dass sie Zielkonflikte vermeiden und den komplexen Produktionsanforderungen im Kontext des ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Wandels gerecht werden.

### Strategische Zielsetzungen des Forschungsclusters

Vor diesem Hintergrund plant die Universität Vechta die Etablierung eines Forschungsclusters „Nachhaltigkeitsorientierte Transformationsforschung in ländlichen Räumen“, das sich diesen Herausforderungen unter Berücksichtigung der regionalen Spezifika und in engem Austausch mit regionalen Akteuren annimmt, Transformationsprozesse mit einem jungen, dynamischen Forschungsteam begleitet und eigene nationale und internationale Impulse setzt,

vergleichende Forschungen anderer Regionen einbezieht und damit bundesweit ein Alleinstellungsmerkmal in diesem Forschungssektor darstellen wird.

Mit dem Leitgedanken: „Aus der Region für die Region“ soll das Forschungscluster in vier Handlungsfeldern Strahlkraft entwickeln: inter- und transdisziplinäre Forschung, Fachkräfteausbildung, multidirektionaler Wissenstransfer sowie Aufbau eines regionalen Innovationssystems (vgl. Abb. 1).

Regionale Akteure aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft haben die dargestellten Herausforderungen im Blick und stellen in der Verantwortung für eine zukunftsorientierte Wirtschafts- und Regionalentwicklung 3,5 Millionen Euro für vier Stiftungsprofessuren bereit. Diese Professuren sollen ab 2021 ihre Arbeit im Forschungscluster aufnehmen.

Die Arbeitsgemeinschaft der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Weser-Ems, die Volksbanken im Landkreis Vechta, die AGRAVIS Raiffeisen AG sowie die Raiffeisen-Warengenossenschaft Ammerland-Ostfriesland eG, die Raiffeisen Ems-Vechte und die Raiffeisen-agrar in Anikum stellen für die **Stiftungsprofessur: Transformationsmanagement in ländlichen Räumen** 500.000 Euro bereit. Zielsetzung der wirtschaftspsychologisch ausgerichteten Stiftungsprofessur ist sowohl die Erforschung und Begleitung von Transformationsstreibern, -prozessen und -mechanismen in Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen des ländlichen Raumes als auch die Analyse entsprechender psychologischer Hemmnisse und Perspektiven. Eine der zentralen Forschungsfragen ist die Gestaltung von geeigneten Rahmenbedingungen, um die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaftssysteme in den ländlichen Räumen des Nordwestens Niedersachsens gewährleisten zu können.



Abbildung 1: Handlungsfelder im Rahmen des Forschungsclusters

## Bündelung der Kräfte – Fusionsbegleitung zur EG Lingen-Ems eG

Die Überlegungen für einen Aufbruch in eine gemeinsame Zukunft schwellten bei den Verantwortlichen der Erzeugergemeinschaft Lingen-Ems eG (EG Lingen-Ems) und der Ferkelerzeugergemeinschaft Lingen-Emsbüren w.V. (FEG Lingen-Emsbüren) schon seit 15 Jahren. Die Unternehmen kennen sich gut: Gemeinsamer Sitz ist das Grüne Zentrum Lingen. Beide sind in der Vermarktung von Schweinen tätig: Die EG Lingen-Ems für die Schlachtkörperseite, die FEG Lingen-Emsbüren für die Ferkelerzeugerseite. Da lag es nahe, die Wertschöpfungskette zu verschmelzen, Synergien auszunutzen und fachliches Know-how zu bündeln.



In von unserem Verband geleiteten Workshops arbeiteten Haupt- und Ehrenamt gemeinsam an der Zukunftsvision der neuen Genossenschaft.

Der Wunsch, die beiden Vermarktungsorganisationen zu einer schlagkräftigen, effizienten Einheit zusammenzuführen, wurde 2017 an unseren Verband herangetragen. Wir unterstützten die Verantwortlichen mit unseren vielfältigen Kompetenzen und Dienstleistungen.

Das Jahr 2018 stand unter dem Zeichen der Standortbestimmung einerseits und der Formulierung einer Zukunftsvision andererseits. Dazu organisierten die Mitarbeiter unseres Verbandes eine Workshop-Reihe, die von ihnen moderiert und dessen Ergebnisse anschließend aufbereitet wurden. Haupt- und Ehrenamt der Genossenschaft und des wirtschaftlichen Vereins einigten sich in diesen Workshops sehr schnell darüber, dass sich die Abläufe der Schweinevermarktung am besten mit einer Verschmelzung zu einer Wirtschaftseinheit unter dem Dach der EG Lingen-Ems optimieren ließen: In der Außenwirkung durch einen einheitlichen professionellen Auftritt, operativ in der Anwendung einer einheitlichen Abrechnungsmaske und distributiv in der gemeinsamen Nutzung des Lkw-Fuhrparks. Kam es bisher auch auf personeller Ebene zu Überschneidungen und Doppelarbeiten, so war es im Sinne der neu zu gestaltenden Organisationsstruktur zwingend erforderlich, effiziente Abläufe sowie die Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter klar zu definieren. Dazu wurde ein Großteil der Mitarbeiter schon früh in die Gespräche eingebunden, um eine effiziente Mitarbeiterstruktur zu schaffen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter war ein wichtiger Aspekt in den Fusionsbemühungen, denn sie sind „das Kapital“ der Erzeugergemeinschaft und sie müssen „die Fusion leben“. Auf der Führungsebene sollen ein hauptamtlicher Geschäftsführer und die

entsprechenden Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates fortan die Geschicke der neuen Genossenschaft verantworten und lenken. Bei der Ausgestaltung dieser Organisationsstruktur schaltete unser Verband die Dozenten der GAW Rastede mit ihrer Expertise ein. Doch es galt nicht nur, Synergieeffekte unter den beiden Unternehmen zu heben. Potenziale sahen die Verantwortlichen auch in der Einbindung ihrer Nachbarn im Grünen Zentrum, den drei Beratungsringen Freren, Lengerich und Lingen. Zu ihnen gab es bereits sowohl personelle als auch inhaltliche Überschneidungen. Gemeinsam mit den Ringleitern wurde vereinbart, dass die drei Ringe fortan zu der schlagkräftigen Beratungseinheit „Beratungsring Altkreis Lingen“ mit einem Vorstand und einem Bevollmächtigten Ringleiter zusammengeführt werden sollten. Ein Kooperationsvertrag zwischen der neuen Genossenschaft als Wirtschaftseinheit und dem neuen Beratungsring als Beratungseinheit sollte die neuen Strukturen nachhaltig festigen, jedoch die Unabhängigkeit beider Einheiten wahren.

Mit diesen in den Workshops gemeinsam erarbeiteten Zielen machten sich die Mitarbeiter unseres Verbandes aus verschiedenen Abteilungen 2019 an die Arbeit, den Fusionsprozess vorzubereiten. Unsere Prüfer und Rechtsanwälte sorgten für die wirtschaftliche und rechtliche Überprüfung, die Steuerspezialisten gaben Antworten auf Fragen zur steueroptimierten Ausgestaltung der Verschmelzung. In diesem Jahr soll die Fusion zur EG Lingen-Ems eG auch formell-juristisch vollzogen werden. Doch mit der Fusion auf dem Papier ist es nicht getan. Maßgeblichen Einfluss auf die Erfolgsaussichten der Fusion haben Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Integration der beiden bisher unabhängigen Unternehmen zu einer Einheit muss dabei im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert und mit Leben gefüllt werden. Zum Gelingen dieser Aufgabe wird unser Verband gerne weiter seinen Beitrag leisten.

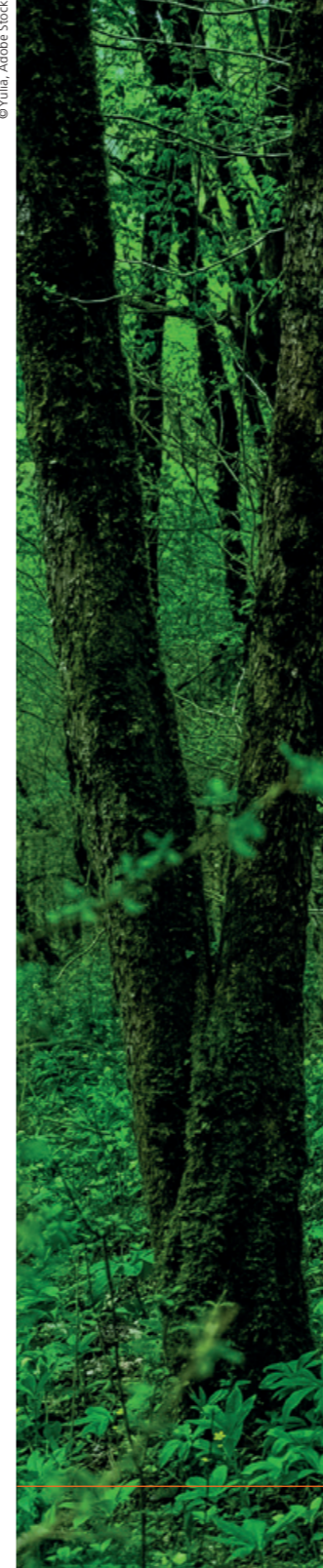
“ **Die gemeinsame Stärke ist nicht nur für die Effizienz der neuen Genossenschaft von Vorteil, sondern auch für unsere Verhandlungsposition um sichere Abnahmen und höchstmögliche Auszahlungspreise. Die bessere Ausnutzung von Synergieeffekten des Grünen Zentrums bietet weitere Spielräume für eine Expansion und sichert damit nachhaltig die Zukunftsfähigkeit unserer Genossenschaft.**“

Leo Klus, Vorstandsvorsitzender  
der EG Lingen-Ems eG

## Im Dickicht von Bürokratie und Regulatorik

Im Jahr 2019 haben wir eher mehr Bürokratie und Regulatorik wahrgenommen als weniger. Die Landwirtschaft mit ihren vor- und nachgelagerten Bereichen, zu denen auch unsere Ländlichen Genossenschaften und Gesellschaften zählen, muss in einem immer dichter wachsenden Dickicht aus regulierenden und kontrollierenden Vorgaben agieren. Die nochmals verschärfte Düngeverordnung und die Anforderungen an das Tierwohl sorgen bei den Landwirten für kaum noch zu (er)tragende Belastungen und Zielkonflikte mit anderen gesetzlichen Vorgaben beschränken ihre Möglichkeiten, die Auflagen zu erfüllen. Den populären Ruf nach mehr Strom aus Erneuerbaren Energien einerseits stehen unsere Energiegenossenschaften dem Stillstand bei ihrem Ausbau andererseits gegenüber. Und das Auslaufen der EEG-Umlage verschärft den Engpass noch. Unsere Genossenschaftsbanken warnen auch schon seit Langem vor hohen und insgesamt betrachtet zu wenig passgenauen regulatorischen Anforderungen, die besonders kleinere Institute überproportional belasten und zu unumkehrbaren Strukturveränderungen führen.

© Yulia, Adobe Stock



### Ländliche Genossenschaften unter Anpassungsdruck

Klimawandel, Tierwohl, Verbraucherschutz, Arten- und Gewässerschutz – die Landwirte agieren in einem breiten Spannungsfeld. Dazu kommt die Sorge vor der Ausbreitung der Afrikanischen Schweinepest. Niedersachsen als Agrarland Nr. 1 ist besonders von der unter Druck geratenen Landwirtschaft betroffen. Die Stimmung bei den Bauern war 2019 so schlecht wie lange nicht mehr. Dies belegen nicht nur die Zahlen des Konjunkturbarometers Agrar, sondern auch die Demonstrationen der sich im letzten Jahr formierenden Protestbewegung „Land schafft Verbindung“. Die Situation auf den landwirtschaftlichen Betrieben hat dabei Auswirkungen auf unsere Ländlichen Genossenschaften und Gesellschaften. Denn für sie bedeutet das Höfesterben sinkende Mitgliederzahlen.

Nicht nur in der Landwirtschaft setzt sich daher der Strukturwandel fort, sondern auch im Genossenschaftssektor. Unsere Ländlichen Genossenschaften und Gesellschaften decken die gesamte Palette der ländlichen Erzeugung ab – von der Futtermittelerzeugung, über Zucht- und Nutztiervermarktung, der Milchverarbeitung bis hin zu Obst und Gemüse. Globalisierung, Digitalisierung und Strukturanpassungen im wirtschaftlichen Umfeld der Agrar- und Ernährungswirtschaft sind bei ihnen maßgebliche Veränderungstreiber. Auch die Kundenerwartungen wandeln sich: Landwirte beispielsweise wünschen nicht allein den Austausch und die Bündelung von ländlicher Ware. Vielmehr erwarten sie Services mit Mehrwert, unter anderem in Form einer kompetenten, möglichst

betriebsindividuellen Beratung. Die Genossenschaften stehen damit unter weiterem Anpassungsdruck. Mehr denn je kommt es darauf an, bestehende Geschäftsfelder zu überprüfen und weiterzuentwickeln, neue zu besetzen sowie unternehmensinterne Prozesse zu optimieren und auf neue Anforderungen auszurichten.

Im Zentrum stehen hierbei die Mitglieder- und Werteorientierung als genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmale. „Wollen Genossenschaften heute erfolgreich sein, müssen sie ihre Mitglieder noch stärker an sich binden und die Mitgliedschaft attraktiv gestalten. Transparenz und Teilhabe ist das, worauf es heute ankommt“, betont Prüfungsdienstleiter Stefan Reinke.

In diesem Bewusstsein engagiert sich unser Verband besonders für die Stärkung des Ehrenamtes. In Basisschulungen vermitteln wir den ehrenamtlich tätigen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern das elementare Rüstzeug, um ihre Mitwirkung und Verantwortung in den Gremienstrukturen wahrnehmen zu können. Anforderungsprofile an Haupt- und Ehrenamt werden seit 2018 wiederkehrend in Informationstagungen für Ehrenämter und Geschäftsführer der Ländlichen Genossenschaften und Gesellschaften gemeinsam entwickelt. Inhouse-Workshops bei Mitgliedsunternehmen zur Erarbeitung individueller Kriterien für die Zusammenarbeit in Gremien runden das Angebot unseres Verbandes ab. „Auch die Nachfolgeregelung will frühzeitig und gut vorbereitet sein. Dazu bieten wir entsprechende Angebote in Kooperation mit der GAW Rastede“, erklärt Reinke.

Um den Bedürfnissen und Sorgen unserer Mitglieder Gehör zu verschaffen, setzen wir auf den stetigen Wissenstransfer und Dialog mit Vertretern der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Im Rahmen der Interessenvertretung bringen wir die Forderungen unserer Mitglieder bei Landesministern und -abgeordneten vor, so beispielsweise auf dem Parlamentarischen Abend am 23. Oktober 2019.

Führungskräfte und Mitarbeiter der Genossenschaften werden regelmäßig auf die neuen Anforderungen, wie beispielsweise auf das neue Verpackungsgesetz, in Seminaren vorbereitet. Dazu haben wir das Angebot unserer Akademie erweitert und kooperieren hier mit dem Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V. und der Akademie Deutscher Genossenschaften e.V. (ADG). In den Fachausschüssen, ERFA-Gruppen und auf den jährlichen Informationstagungen für Geschäftsführer werden aktuelle Herausforderungen thematisiert und mögliche Lösungen gemeinsam – genossenschaftlich solidarisch – erarbeitet, getreu nach dem Motto des italienischen Schriftstellers Giuseppe Tomasi di Lampedusa „Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, dann ist es nötig, dass sich alles verändert.“

### Historischer Tiefststand bei Windenergie

Nach Angaben der Deutsche WindGuard hat der Bruttozubau von Windenergieanlagen (WEA) an Land im Jahr 2019 mit 1.078 Megawatt (MW) und 325 Anlagen den niedrigsten Stand seit Einführung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) im Jahr 2000 erreicht. Im bundesweiten Ver-

## 3 Fragen an



Foto: Foto- und Bilderwerk

### Stefan Grüterich

Wirtschaftsprüfer und Leiter Prüfung Genossenschaftsbanken

#### Herr Grüterich, mit welchen regulatorischen Themen beschäftigen sich die Mitglieder?

„Mit dem europäischen ‚Green Deal‘ und dem veröffentlichten Merkblatt der BaFin zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken hat das Thema Nachhaltigkeit auch für die Finanzbranche deutlich an Fahrt aufgenommen und beschäftigt unsere Mitgliedsbanken. Bei der Positionierung im Bereich der nachhaltigen Finanzierung müssen sie strategische Entscheidungen treffen. Aufgabe für die Banken ist es, klare ESG-Standards zu definieren – und zu analysieren, was diese für ihre Investitions- und Kreditentscheidungen bedeuten.“

#### Wo werden Mitglieder künftig (weiteren) Beratungsbedarf haben?

„Die Bankenbranche allgemein steht unter einem hohen Transformationsdruck. Vor allem die Digitalisierung und die schwindenden Erträge durch die Niedrigzinsen erfordern neue alternative Einnahmequellen und eine Überprüfung der Kostenstrukturen. Outsourcing und Kooperationen können da Optionen sein und zu Beratungsbedarf durch unseren Verband führen.“

#### Welche Themen bedürfen der Interessenvertretung?

„Seit der Finanzmarktkrise ist die Regulierungsdichte im gesamten Bankgeschäft gestiegen. Dabei wurden viele Verordnungen aufgestellt, um die großen Banken zu zähmen, aber sie belasten vor allem die kleinen Banken überproportional. Doch mit Blick auf die Corona-Krise zeigt sich, dass ein flexibles und pragmatisches Handeln gefordert ist, um die Wirtschaft zu unterstützen. Dabei kommt gerade den Genossenschaftsbanken als verlässliche Partner des Mittelstands eine tragende Rolle zu. Ihre Schlüsselrolle und der Sinn für Umsetzbarkeit sollte bei den künftigen Überlegungen der politischen und aufsichtlichen Vertreter zu neuen Regulierungen berücksichtigt werden.“

gleich belegt Niedersachsen mit 51 neuen WEA bzw. 170 MW zugebauter Leistung den zweiten Platz hinter Brandenburg. Der Ausbau von 1.078 MW lag damit deutlich unter der von Bundesverband WindEnergie (BWE) und VDMA Power Systems zur Jahresmitte 2019 geschätzten Prognose von 1.500 MW. Nach Branchenschätzungen ist aber bei wachsender Bruttostromnachfrage ein Zubau von rund 5.000 MW pro Jahr erforderlich, wenn das politische Ziel von 65 Prozent Strom aus Erneuerbaren Energien bis 2030 erreicht werden soll. Auch der niedersächsische Umweltminister Olaf Lies monierte auf unserem Verbandstag Anfang September die „Stillstands-Mentalität“ beim Ausbau Erneuerbarer Energien. Hauptgründe für den Einbruch sind nach übereinstimmender Analyse von Experten zu wenig ausgewiesene Flächen und Klagen gegen weitere Windräder. Zudem stecken viele Windenergieprojekte in Genehmigungsprozessen fest, weitere sind durch Abstandsregelungen blockiert. Für das Jahr 2020 erwarten die Branchenverbände einen Zubau von 1.400-1.800 MW. Für eine Trendumkehr braucht es aber dringend schnellere Genehmigungsverfahren und einen neuen Impuls für Flächenausweisungen in den Bundesländern. Dazu gehört auch eine offensive Repoweringstrategie, um Bestandsflächen weiter nutzbar zu halten, denn nach Angaben des BWE werden Ende des Jahres 2020 rund vier Gigawatt (GW) derzeit installierte Windenergieleistung aus der EEG-Förderung fallen.

Vielen Windenergieprojekten mangelt es an Akzeptanz in der Bevölkerung. Dabei bieten Bürgerenergiegenossenschaften „Chancen der Partizipation“, wie es Minister Lies auf unserem Verbandstag

formulierte. Denn Energiegenossenschaften leisten einen wichtigen Beitrag, die Akzeptanz und die Motivation für die Energiewende in breiten Teilen der Gesellschaft zu steigern. Die Versorgung aus Erneuerbaren Energien sollte bürgernah sein, die regionale Wirtschaft stärken und damit auch wirtschaftliche Effekte für die Bürger und die Kommunen ermöglichen.

### Regulierungskosten belasten Banken

Banken haben an der aktuellen Regulierungslast schwer zu tragen. Besonders bei den kleinen und mittelgroßen Genossenschaftsbanken, die noch dazu ein Gros unserer Mitglieder ausmachen, liegen die durchschnittlichen Regulierungskosten relativ gesehen um ein Vielfaches höher als bei großen Instituten. Dies betrifft vor allem das Meldewesen und bürokratische Auflagen für den Anlegerschutz, hier ist die Ressourcenbelastung am größten. Die Kosten für die Dokumentationen im Kontext des Anlegerschutzes übersteigen nicht selten sogar den Rohertrag aus dem Wertpapierberatungsgeschäft mit der Folge, dass einzelne kleinere Häuser diese Geschäfte ganz einstellen oder nur noch vermitteln. Dabei sollte das Kundengeschäft zu den wichtigsten Aufgaben einer mittelständisch orientierten Bank gehören – und weniger die Regulierungsfragen.

Prüfungsdienstleiter Stefan Grüterich sieht auch weiter einen hohen Regulierungs- und Innovationsdruck. Die Folge: „Der Trend zu Outsourcing und Kooperationen ist bei kleinen und mittelgroßen Banken da und wird sich aufgrund steigenden Kostendrucks noch



Foto: GWWE

Eine gut aufgestellte Mannschaft: Unsere Prüfer für die Genossenschaftsbanken



weiter verstärken“, schätzt Grüterich ein. Viele Regeln sind nach der Finanzmarktkrise entstanden mit dem Ziel, die Finanzbranche sicherer zu machen. Die genossenschaftliche FinanzGruppe unterstützt passgenaue Regulierungsmaßnahmen, allerdings lassen einige Vorgaben den Sinn für Proportionalität und Subsidiarität vermissen. Ein regionales Kreditinstitut darf am Ende nicht so behandelt werden wie eine international tätige Großbank. Denn gerade das dezentrale, regionale genossenschaftliche Geschäftsmodell hat sich in der Krise bewährt. Mit Blick auf Europa braucht es mehr Verhältnismäßigkeit in der Bankenregulierung.

Dennoch bewegt sich etwas: Im Juni 2019 wurde das so genannte „EU-Bankenpaket“ veröffentlicht, mit welchem die zentralen EU-Gesetze zur Bankenregulatorik einer Novellierung unterzogen wurden. Neben der Einführung bislang noch nicht umgesetzter Aspekte aus dem Rahmenwerk Basel III, wie die verbindlich einzuhaltende Mindestquote für die strukturelle Liquiditätskennziffer Net Stable Funding Ratio (NSFR) und die Verschuldungsquote Leverage Ratio (LR), werden die beaufsichtigten Institute zur stärkeren Verwirklichung des Proportionalitätsgedankens künftig in Abhängigkeit von Größe und Komplexität in drei Kategorien eingeteilt. Insbesondere die Kategorie der so genannten kleinen, nicht komplexen Institute, zu der alle Banken aus unserem Verbandsgebiet zählen, soll hierbei künftig spürbare prozessuale Erleichterungen im Rahmen der laufenden Beaufsichtigung genießen.

Im Fokus von Politik und Aufsicht standen 2019 die so genannten Non-Performing Loans (NPL, notleidende Kredite). Der EU-Rat verabschiedete am 17. April 2019 die Reform der Eigenkapitalanforderungen für Banken mit notleidenden Krediten und nahm damit eine Änderung der „Verordnung (EU) Nr. 575/2013 im Hinblick auf die Mindestdeckung notleidender Risikopositionen“ vor. Diese Verordnung ist verpflichtend für alle Kreditinstitute der EU ab dem 24. Juni 2019 anzuwenden. So müssen die Kreditinstitute künftig den Teil eines notleidenden Kredits, für den aus Sicht der Aufsicht keine ausreichende Risikovorsorge getroffen wurde, von ihrem harten Kernkapital abziehen. Mit der Zielsetzung, den Umgang der Banken mit notleidenden Krediten weiter zu stärken, hat die Aufsicht außerdem eine Novellierung der MaRisk angekündigt. Unser Verband unterstützt seine Mitgliedsbanken wie gewohnt bei der Umsetzung dieses Themenbereichs und setzt sich dazu auch in den Arbeitskreisen des DGRV und des BVR ein.

Hohe Priorität hatte 2019 auch die Sonderprüfung gemäß § 44 KWG der Deutschen Bundesbank im IT-Bereich bei der Fiducia & GAD IT AG und einer uns angehörenden Bank. Die dabei von der Banken-

aufsicht getroffenen Feststellungen strahlen auf alle Banken aus, die im Wege der Auslagerung Dienstleistungen von der Fiducia & GAD IT AG beziehen, und erfordern umfangreiche organisatorische Maßnahmen im genossenschaftlichen Verbund. „Wir haben hierzu Umsetzungsempfehlungen für die Banken formuliert und begleiten fortlaufend die Mängelbeseitigung“, erläutert Grüterich. Zudem engagiert sich unser Verband in den Arbeitskreisen „Erhebung von § 44 KWG-Feststellungen“ und „Prüfungsmonitor“ beim DGRV. Diese befassen sich mit der Auswertung der Feststellungen in den Sonderprüfungen nach § 44 KWG. Ziel der Arbeitskreise ist es, die wesentlichen Ergebnisse der Einzelfeststellungen transparent aufzubereiten, damit die Banken in der Lage sind, wiederholte und bankenübergreifende Feststellungen aus den Sonderprüfungen zu evaluieren und auf einen institutsindividuellen Anpassungsbedarf hin zu überprüfen. Die Erkenntnisse aus diesen Feststellungen werden auch in die Verbesserung der verbundweiten Verfahren und Prozesse eingebracht.

Neu im Fokus der Aufsicht ist das Thema der Nachhaltigkeit (Bericht auf den Seiten 23-26). Im Dezember 2019 hat die BaFin als Ergänzung zu den MaRisk ein Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken veröffentlicht, welches Aspekte aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung behandelt, die zunehmend einen relevanten Risikofaktor für die Banken darstellen werden. Bei den Nachhaltigkeitskriterien gilt es, die Anforderungen mit Blick auf ihre Umsetzbarkeit in der Realwirtschaft zu definieren und diese nicht noch durch den deutschen Gesetzgeber zu verschärfen.

Auch die Unternehmensberater unseres Verbandes setzen sich für die praxismgerechte Umsetzbarkeit regulatorischer Anforderungen ein: Am 24. Mai 2018 hat die BaFin den neu gefassten Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte veröffentlicht. Dieser stellt die Kriterien und Beurteilungsmaßstäbe der nationalen Aufsicht bezüglich der Risikotragfähigkeitskonzepte der Banken auf eine neue Basis und schlägt gleichzeitig die Brücke in die neue Aufsichtsstruktur und -praxis innerhalb des „Single Supervisory Mechanism“ (SSM). Dabei wird zwischen einer ökonomischen Perspektive (Risikotragfähigkeitsrechnung) und einer normativen Perspektive (Kapitalplanung) differenziert.

Unsere Unternehmensberater haben im Rahmen der ERFA-Arbeit in 2019 gemeinsam mit den von uns beratenden Banken die erforderlichen fachlichen Neuerungen für die Umstellung der Risikotragfähigkeitskonzeption auf die ökonomische Perspektive im Rahmen einer auf mehreren Aus-

## 3 Fragen an



Foto: Foto- und Bilderwerk

### Jochen Röben

Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht und Leiter der Rechtsberatung

#### **Herr Röben, mit welchen rechtlichen Themen beschäftigen sich die Mitglieder?**

„Die Nebenwirkungen der anhaltenden Niedrig- und Negativzinspolitik nehmen zu. Die Banken sitzen mit ihren Kunden in einem Boot: Die Sparer können ihre Vorsorgeziele nur mit deutlich erhöhten Sparanstrengungen erreichen. Und auch für die Banken wird es zunehmend schwerer, Vorsorge zu betreiben und die Eigenkapitalpolster zu füllen. Starke Banken sind aber unabdingbar, wie die Corona-Krise aktuell zeigt. Viele Genossenschaftsbanken prüfen daher die Weitergabe von Verwahrentgelten auf Kundeneinlagen. Unsere Rechtsanwälte beraten die Mitgliedsbanken individuell über ihre rechtlichen Möglichkeiten.“

#### **Wo werden Mitglieder künftig (weiteren) Beratungsbedarf haben?**

„Das Verbraucherschutzniveau in Deutschland ist hoch und der Finanzsektor einer der am stärksten regulierten Konsumbereiche überhaupt. Unsere Mitglieder werden daher weiter Beratungsbedarf im Bereich Verbraucherschutz haben, da vor allem seriöse und auch unseriöse Abmahnvereine Geschäft wittern. Mit Blick auf die Corona-Pandemie befürchten wir, dass Insolvenzen von Unternehmen zunehmen und wir uns im Rahmen des Insolvenzrechts mit der Geltendmachung von Ansprüchen befassen werden.“

#### **Welche Themen bedürfen der Interessenvertretung?**

„Der Staat sollte in Zeiten der Minuszinsen mehr für die Sparer tun und die staatliche Förderung der privaten Altersvorsorge ausbauen. Eine weitere Möglichkeit der privaten Vorsorge sind Wertpapiere. Hier sollte bei den regulatorischen Anforderungen Maß und Mitte gewahrt werden, denn die Regulierung darf nicht dazu führen, dass Banken aus Angst vor Haftungsansprüchen oder hoher Kostenbelastung insbesondere die Beratung zu Einzelaktien verringern oder ganz einstellen.“

wertungsstichtagen basierenden Auswirkungsstudie beleuchtet. Aufbauend auf dieser Auswirkungsstudie hat unsere Unternehmensberatung ein Excel-Tool („VR-RisikoReport“) zur Barwertnahen ökonomischen Risikotragfähigkeitsbetrachtung entwickelt. Dieses Tool soll die Banken bei der Risikoberichterstattung unterstützen und als Übergangslösung bis zur Einführung einer ganzheitlichen, integrierten Lösung in VR-Control dienen.

Weiterhin nimmt die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in das Tätigkeitsfeld eines Controlling-Mitarbeiters (Coaching) einen immer größeren Stellenwert ein. Hier reagieren wir auf den zunehmend am Personalmarkt zu spürenden Fachkräftemangel, indem wir Banken bei der zielgerichteten Qualifizierung neuer Controlling-Mitarbeiter „on the job“ mit einem auf die individuellen Gegebenheiten abgestimmten Leistungsangebot schnell und effizient unterstützen.

Doch nicht nur die „klassischen“ regulatorischen Bankaufsicht-Themen beschäftigen die Mitgliedsbanken. So wie in den Jahren zuvor hat es auch in 2019 wieder Abmahnungen insbesondere wegen bestimmter Inhalte des Preis- und Leistungsverzeichnisses gegeben, die von unseren Rechtsanwälten kurzfristig bearbeitet werden mussten.

#### **Niedrigzins erhöht den Druck**

Zu den wesentlichen Stellschrauben zählt für Banken das Thema Kosten. Regulierung und Niedrig-, Null- und Negativzinsen bilden hier eine verhängnisvolle Allianz, denn sie wirken wie eine Schraubzwinge gleichzeitig auf der Ertrags- und Kostenseite. Dass bei der EZB-Notenbank auch unter Federführung von Christine Lagarde wohl nicht so schnell neue Zeiten anbrechen, wurde bereits in ihrer Antrittsrede im September und in ihrer ersten geldpolitischen Ratssitzung im Dezember offenkundig. „Verwahrentgelte“ auf Kundeneinlagen scheinen für mehr Genossenschaftsbanken in Weser-Ems in Betracht zu kommen. „Unsere Mitgliedsbanken befassten sich 2019 mit der Weitergabe von Verwahrentgelten. Ob und in welchem Umfang sie diese weitergeben, muss jede Bank – schon aus kartellrechtlichen Gründen – für sich entscheiden. Für uns stand deshalb die bankenindividuelle Beratung im Vordergrund. Wir haben für eine mögliche Einführung den gesetzlichen Rahmen ausgelotet und auf Fallstricke hingewiesen. Dennoch bleibt festzustellen, dass die (mögliche) Weitergabe von Verwahrentgelten vorrangig größere Volumen ab 250.000 Euro und Firmenkunden betrifft“, betont Jochen Röben, Leiter unserer Rechtsberatung.

## „Mitnanner maken wi dat“ RVB mit neuen Angeboten erfolgreich

Ob kleine Reparaturen oder Renovierungen rund ums Haus, Rasenmähen oder Pflege des Beetes, Hilfe beim Ordnen wichtiger Unterlagen oder bei der Einrichtung eines Notfall-Ordners – die Raiffeisen-Volksbank eG, Aurich (RVB) kümmert sich seit dem letzten Jahr auch um Fragen des täglichen Lebens.

Unter dem Slogan „Mitnanner maken wi dat“ geht die RVB neue Wege und bietet mit „RVB Mitnanner“ neue Dienstleistungen an. Die RVB ist ein Beispiel dafür, wie es den Genossenschaftsbanken gelingen kann, neue Geschäftsfelder zu erschließen, die den Kunden mit seinen Wünschen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellen.

Mit „RVB Mitnanner Olldag“ helfen Mitarbeiter den Kunden beim Schriftverkehr, dem Sortieren von Unterlagen oder unterstützen bei Anträgen an Behörden. Bei Bedarf vermitteln die Mitarbeiter an Spezialisten. So können die Kunden sicher sein, dass ihre Angelegenheiten in guten Händen sind. „Unsere Kunden schätzen diesen Service sehr, denn was für unsere Mitarbeiter Routine ist, ist für viele Menschen unverständliches Beamtendeutsch. Der Notfall-Ordner mit allen wichtigen Dokumenten und Vollmachten ist sehr gefragt. Dabei beraten wir auch bei der Erstellung von Patientenverfügungen oder zum Thema Erben und Vererben“, berichtet Anja Labohm, Leiterin RVB Mitnanner Olldag, über die ersten Monate des Angebotes. Die Leistungen sind nach ihrem Umfang auf verschiedene Service-Module aufgeteilt und individuell buchbar.



Unter „RVB Mitnanner Huus“ werden die Angebote rund um das Zuhause gebündelt. Ein RVB-eigener Hausmeisterservice erledigt kleinere Arbeiten rund um Haus oder Wohnung und kümmert sich um die Gartenpflege. Auch die dauerhafte Aufsicht und Pflege vermieteter Immobilien ist bei dem Hausmeisterteam in guten Händen. Sollte eine Arbeit den Kompetenzbereich der Hausmeister übersteigen, wird auf ein großes Handwerker-Netzwerk zurückgegriffen und passende Fachbetriebe vermittelt. „Mit diesem Service bieten wir gerade älteren Kunden eine gute Hilfestellung an. Denn das Anbringen einer Lampe oder das Schneiden der Hecke kann für sie schon eine Herausforderung sein“, so Dr. Andrea Jeschke, Geschäftsführerin RVB Mitnanner Huus.



Foto: RVB

v.l.: Dr. Andrea Jeschke (Geschäftsführerin RVB Mitnanner Huus), Anja Labohm (Leiterin RVB Mitnanner Olldag), Janina Golz (Bereichsleiterin Unternehmensentwicklung/Öffentlichkeitsarbeit der RVB) und Johann Kramer (Vorstandsvorsitzender der RVB) bei der Vorstellung von „RVB Mitnanner“.

Die Vorbereitungen dazu liefen bereits seit Anfang 2019. Mit agilen Teams aus der Mitarbeiterschaft der RVB konnte das Konzept schnell erarbeitet und in einer Testphase („Family & Friends“) verprobt werden. „Bei der Konzeption unserer Angebote und Prozesse haben wir uns immer wieder intern mit Mitarbeitern wie auch extern mit Kunden ausgetauscht. Sehr wertvoll war hier die Family & Friends-Phase, bei der wir unsere Prozesse direkt testen und weiterentwickeln konnten“, berichtet RVB-Bereichsleiterin Unternehmensentwicklung/Öffentlichkeitsarbeit Janina Golz, die die Entwicklung von „RVB Mitnanner“ begleitet hat.

Weitere Informationen unter: [meine-rvb.de/olldag](http://meine-rvb.de/olldag) und [huus.rvb-mitnanner.de](http://huus.rvb-mitnanner.de)

**Wir haben uns gefragt, wie wir unsere Mitglieder und Kunden nicht nur mit unseren Dienstleistungen rund ums Geld, sondern auch im Leben unterstützen können. Mit unseren Mitnanner-Angeboten sind wir Problemlöser und Alltagshelfer und sorgen dafür, dass die Menschen mehr Zeit für die schönen Dinge des Lebens haben“,**

erklärt RVB-Vorstandsvorsitzender Johann Kramer.



# Fachkraft gesucht!

Wenn wir uns in unserem Jahresbericht mit Veränderungstreibern für Genossenschaften beschäftigen, kommen wir an einem Thema nicht vorbei: Am vielzitierten Fachkräftemangel. Und die Zahlen der Studien zu dem Thema sprechen eine eindeutige Sprache.

96 Prozent der deutschen Mittelständler nannten Fachkräftemangel als drängendstes Problem. Dies ist das Ergebnis einer repräsentativen Studie der DZ BANK und des BVR, die Mitte Juni 2019 veröffentlicht wurde. In einer gemeinsamen Mitteilung ist von einem „alarmierenden Rekordwert“ die Rede, denn bei der Umfrage im Herbst 2018 lag der Wert noch bei 79 Prozent. Auch der noch vor der Corona-Krise veröffentlichte Fachkräftereport 2020 des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), an dem sich 23.000 Unternehmen beteiligt hatten, kommt zu dem Ergebnis, dass nach wie vor fast jedes zweite Unternehmen Schwierigkeiten habe, offene Stellen zu besetzen – und das, obwohl wegen der gebremsten Geschäftserwartungen derzeit weniger Betriebe neues Personal suchten. Fachkräftengpässe bleiben trotz Konjunkturschwäche eine große Herausforderung für die deutschen Unternehmen. Nach der Studie nimmt bis zum Jahr 2035 das Angebot an Arbeitskräften in Deutschland um bis zu sechs Millionen ab – und ohne fortgesetzte Zuwanderung von Fachkräften wären es sogar noch deutlich mehr. Bis 2035 sind nur noch 15 Jahre. Der Demografie-Countdown läuft.

Der Fachkräftemangel ist inzwischen auch in der Bankenbranche angekommen. In Gesprächen mit Bankvorständen hören wir, dass auf ausgeschriebene Stellen längst nicht mehr so viele Bewerbungen

eingehen wie früher. Bei den Ausbildungsplätzen ist die Lage noch etwas besser, aber spätestens bei der Übernahme wird das Problem umso deutlicher. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den ländlichen Genossenschaften. Auch hier wird es immer schwerer, offene Positionen zu besetzen und Mitarbeiter im „War of Talents“ zu halten. Der Nachwuchsge Gewinnung kommt heute eine wichtige Rolle zu. Der DRV machte 2019 das Thema sogar zum Schwerpunkt seines Raiffeisentages und lud unter dem Motto „Geht’Z noch? – Generation Z trifft auf Raiffeisen-Unternehmen“ zum Wirtschaftsforum.

Als Reaktion auf fehlende Fachkräfte werden heute bestimmte Aufgabenbereiche an externe Anbieter ausgelagert. Doch Outsourcing kann fehlende Arbeitskräfte nur in bestimmten Bereichen abfedern und kein Allheilmittel sein. Will man qualifiziertes Personal gewinnen und vor allem halten, muss man sich als Arbeitgeber heutzutage schon etwas einfallen lassen. Dabei ist Geld allein nicht ausschlaggebend. Wichtig sind u. a. flexible Arbeitszeiten und eine ausgewogene Work-Life-Balance.

## 3 Fragen an



Foto: Foto- und Bilderwerk

### Dr. Gerhard Kroon

Akademieleiter unserer Genossenschaftsakademie Weser-Ems, Rastede (GAW Rastede)

#### **Herr Dr. Kroon, mit welchen neuen Themen beschäftigen sich die Mitglieder?**

„Mit Blick auf die Alterung der Gesellschaft stellt der Fachkräftemangel unsere Genossenschaften vor neue Aufgaben. Dabei erkennen sie, dass sie ihre Personalpolitik diesen neuen Anforderungen anpassen müssen, wenn sie neue Mitarbeiter gewinnen und bestehende an sich binden möchten. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik ist unabdingbar. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass jede Lebensphase dabei individuell vom Arbeitgeber unterstützt und mit verschiedenen Berufsphasen kombiniert wird.“

#### **Wo werden Mitglieder künftig (weiteren) Beratungsbedarf haben?**

„Die Digitalisierung schafft Schulungsbedarf. Sind viele Arbeitsprozesse im Joballtag digitalisiert, müssen Mitarbeiter auch dahingehend trainiert werden, um die neuen Abläufe kompetent betreuen zu können. Auch der Führungskraft kommt als Befähiger und Katalysator in Transformationsprozessen eine neue Rolle zu. Mit der GAW FÜHRUNGSAKADEMIE bieten wir ein breites Trainingsangebot für eine zukunftsfähige Führung.“

#### **Welche Themen bedürfen der Interessenvertretung?**

„Das EuGH-Urteil zur systematischen Arbeitszeiterfassung bietet für Arbeitgeber und Arbeitnehmer einerseits Vorteile, wie eine präzisere Personal- und Einsatzplanung oder besseren Arbeitsschutz. Andererseits wird heute stark auf Flexibilität und offene Arbeitszeitmodelle gesetzt. Die gesetzlich geregelte Zeiterfassung wird eine große Herausforderung für die Arbeitgeber. Es wird sich zeigen, ob das Ende der Vertrauensarbeitszeit eingeläutet ist und wie sich die Zeiterfassung mit ‚New Work‘-Modellen vertragen wird.“

Mit Blick auf die neuen Anforderungen wurde in 2019 ein neues Tarifsystem für die Volksbanken und Raiffeisenbanken verabschiedet. Neben vielen Veränderungen in der Tarifvergütung stehen die Neuregelungen zur Eingruppierung im Zentrum, die nun den Fokus auf die Kriterien Ausbildung und Qualifikation, Entscheidungs- oder Gestaltungsspielraum und Verantwortung richten. Abgerundet wird der Tarifabschluss unter anderem durch Regelungen zur Arbeitnehmerbindung in den Bereichen betriebliche Altersversorgung, Freistellung und Gesundheitsprävention. Jürgen Kikker, Vorstandsmitglied der Vereinigte Volksbank eG Ganderkesee-Hude-Bookholzberg-Lemwerder und Mitglied des BVR-Fachrates Personal, war Verhandlungsführer der Arbeitgeberseite und wird in der Pressemitteilung zum Tarifabschluss mit den Worten zitiert „Damit begegnen wir gleichermaßen Auslagerungsdruck und Fachkräftemangel und stellen uns den Anforderungen des Personalmarktes.“ Die Umsetzung der Tarifreform in den Mitgliedsbanken begleiteten die Rechtsanwälte unseres Verbandes sowie Personalreferenten unter anderem über entsprechende Seminare und Vorträge.

Der Arbeitsmarkt wandelt sich zu einem Bewerbermarkt. „Unternehmen haben längst erkannt, dass Mitarbeiter nicht nur einen Kostenfaktor, sondern eine wichtige Ressource nachhaltiger Wettbewerbsvorteile darstellen. Das Personalmanagement wird von einer Verwaltungs- zu einer Gestaltungsaufgabe, die immer mehr auch die Unternehmensleitung betrifft“, betont Dr. Gerhard Kroon, Akademieleiter der GAW Rastede. Viele Instrumente der Personalpolitik haben ihren Ursprung in den 80er Jahren. Mit Blick auf die veränderten Rahmenbedingungen muss sich Personalpolitik heute weiterentwickeln, ihre Aufgaben und ihr Selbstverständnis neu definieren. Denn die Erwartungen der Mitarbeiter an Aufgaben und Führung sowie auch ihre Ansprüche an die Lebens- und Karriereplanung erfordern eine Individualisierung der Führungsarbeit und der Personalpolitik. Die Zeiten der Standardprogramme in der Weiterbildung scheinen vorbei – Personalentwicklung ist stärker als bisher, individuell auf die Mitarbeiter zuzuschneiden.

Die Aufgaben sind leicht formuliert, aber nicht leicht umzusetzen. Die GAW Rastede unterstützt unsere Mitglieder in diesen Fragen mit aktuellen und bedarfsgerechten Angeboten. „Mit der GAW-Initiative ‚Ausbildung der Ausbilder‘ wenden wir uns vor allem an Genossenschaftsbanken, um die Qualität der praktischen Berufsausbildung bzw. der praktischen Qualifizierung der BA-Studierenden zu steigern. Schwerpunkt ist ein Trainingsmodul, um die Generationen X, Y und Z zielgruppengerecht zu führen und zu motivieren. Mit ‚NETZWERK Personal‘ wollen wir ab 2020 für alle Mitarbeiter von Personalabteilungen eine Plattform, ähnlich wie die bekannten ERFA-Gruppen des Verbandes, zum Austausch und Wissenstransfer über Themen aus dem Personalmanagement anbieten, beginnend mit interessierten Genossenschaftsbanken“, führt Dr. Kroon aus.

Auch Führen will gelernt sein. Stimmt der Kurs noch? Passt der Führungsstil zum Team und den aktuellen Aufgaben? „In der GAW FÜHRUNGSAKADEMIE bereiten wir Führungskräfte in gezielten Trainings auf die neuen Anforderungen ihres Alltags vor. Möchten Genossenschaften ein maßgeschneidertes Führungskräftetraining für mehrere Führungskräfte oder ganze Teams, sind Inhouse-Qualifizierungen die richtige Wahl“, so Dr. Kroon weiter. Genossenschaften brauchen dringend qualifizierte Mitarbeiter, um ihr Geschäftsmodell zukunftssicher aufzustellen. Viele stehen dabei vor

## 3 Fragen an



Foto: Foto- und Bilderwerk

### Simon Moorkamp

Steuerberater und Leiter der Steuerberatung unseres Verbandes

#### **Herr Moorkamp, mit welchen neuen, steuerrechtlichen Themen beschäftigen sich die Mitglieder?**

„Das Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz findet größere Bedeutung. Auch Genossenschaften werden künftig vermehrt die steigende Relevanz von klimapolitischen Entscheidungen auf die Unternehmenssteuern wahrnehmen können. So werden sie in Zukunft beispielsweise sicherlich auch die Vorteile eines geringen CO<sub>2</sub>-Ausstoßes bei ihren Entscheidungen berücksichtigen müssen. Im letzten Jahr erreichten uns vor diesem Hintergrund schon Fragen zum steuerlichen Vorteil bei der Privatnutzung von Elektro- und Hybridfahrzeugen sowie zur steuerfreien Überlassung betrieblicher (Elektro-)fahräder.“

#### **Wo werden Mitglieder künftig (weiteren) Beratungsbedarf haben?**

„Als Folge des Fachkräftemangels kann ich den Trend des Outsourcings bestätigen. Wir stellen fest, dass Genossenschaften und Unternehmen ihre Lohn- und Gehaltsabrechnungen vermehrt an die GTG Treuhand Steuerberatungsgesellschaft mbH, einer Gesellschaft der GVWE-Dienstleistungsgruppe auslagern, da vielen schlichtweg das Personal für die Aufgaben fehlt. Der Mitarbeiterbindung kommt daher eine tragende Rolle zu. Unternehmen beschäftigen sich mit Instrumenten, um Mitarbeiter nachhaltig zu halten und haben entsprechenden Beratungsbedarf über Möglichkeiten zur Entgeltoptimierung, wie beispielsweise zur betrieblichen Altersversorgung, steuerfreien Sachbezügen, Zuschüssen zur betrieblichen Gesundheitsförderung oder zum Kindergartenplatz.“

#### **Welche Themen bedürfen der Interessenvertretung?**

„Die letzte größere Unternehmenssteuerreform in Deutschland erfolgte 2008. Seitdem hat sich in Deutschland großer Reformbedarf angestaut. Hohe Steuersätze bei einem gleichzeitig niedrigen Zinsumfeld, relativ restriktive Abschreibungsmöglichkeiten und ein komplexes Steuerrecht beeinträchtigen das Investitionsklima. Die Senkung der Unternehmenssteuern – wie in vielen anderen Industriestaaten bereits geschehen – wäre ein positives Signal für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands.“

einem Generationenwandel; dies betrifft gerade auch die vielen ehrenamtlich geführten Genossenschaften. Auch um diese Herausforderung zu meistern, bietet die GAW Rastede individuelle (Inhouse)-Angebote und Führungskräfte-Auswahl-Verfahren an.

Der Fachkräftemangel wirkt nicht nur auf unsere Mitglieder, sondern auch auf unseren Verband selbst. Zwar ist es uns gelungen, Vakanzen zu besetzen, jedoch braucht es dafür mitunter einen längeren Atem als früher. Um auch in Zukunft für (potenzielle) Mitarbeiter attraktiv, innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben, greifen wir seit Mai 2018 in einem Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ die Chancen und Herausforderungen auf. Wir tun dies aus der Überzeugung heraus, dass der Schlüssel für unsere Zukunftsfähigkeit unsere eigene Unternehmenskultur ist. Das Audit wird von der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ angeboten und bundesweit durch die Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH umgesetzt. In einer abteilungsübergreifenden Projektgruppe beschäftigten wir uns mit vier personalpolitischen Handlungsfeldern: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz. Im Rahmen eines professionell begleiteten Prozesses wurden hierzu bereits vielfältige Aktivitäten umgesetzt. Das Besondere dabei: Sämtliche Maßnahmen wurden gemeinsam mit der Belegschaft erarbeitet. Dazu gehört beispielsweise der Beitritt unseres Verbandes zur Familiengenossenschaft eG, die unseren Mitarbeitern ein breites Informations-, Beratungs- und Unterstützungsangebot zu den Themenfeldern Familie und Beruf sowie Gesundheit bietet, oder die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in Kooperation mit der Krankenkasse hkk. Auch in der Personalpolitik gehen wir neue Wege: Personalmanagement wurde als gesonderte Stelle implementiert. Seit März 2020 ist Jeanette Wittmann als Personalmanagerin im Vorstandsstab für unseren Verband tätig. Sie wird gemeinsam mit Vorstand, Führungskräften und Mitarbeitern im Rahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik Instrumente definieren, die sowohl zur jeweiligen Berufsphase als auch zur privaten Lebenssituation der Mitarbeiter passen. Als langjährige Führungskrafttrainerin in der GAW FÜHRUNGS-AKADEMIE wird sie den Blick auf die Umsetzung der Führungsgrundsätze schärfen, auch unter Beachtung der neuen Anforderungen an Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit, und unsere Führungskräfte unterstützen.

### Elvin Vuk

Student an der Berufsakademie für Bankwirtschaft (BA)

Alter: 20 Jahre

Wohnort: Georgsmarienhütte, Landkreis Osnabrück

Familienstand: ledig



Foto: Volksbank eG Bad Laer-Borgloh-Hilte-Melle

**Herr Vuk, wenn in Zeitungen über Banken berichtet wird, liest man heute viel über Filialschließungen, Herausforderungen des Niedrigzinses und Digitalisierung der Finanzbranche in Verbindung mit Personalabbau. Hat Sie das in der Wahl Ihres Berufes verunsichert?**

„Natürlich habe ich auch schon solche Berichte über den Banken- und Finanzsektor in den Medien gelesen, bevor ich mich für ein duales Studium bei einer Genossenschaftsbank entschieden habe. Verunsichert hat mich dies bei meiner Entscheidung aber nicht. Im Gegenteil: Ich bin froh in einer so spannenden Zeit des Wandels in der Bankenbranche zu arbeiten und diese zu einem gewissen Teil mitzugestalten.“

**Warum haben Sie sich für das duale Studium an der BA und damit für eine Ausbildung in einer Genossenschaftsbank entschieden?**

„Durch das duale Studium habe ich die Chance, innerhalb von drei Jahren neben einem IHK-Abschluss als Bankkaufmann einen Bachelor of Arts zu erlangen. Ich habe mich dabei bewusst für eine Ausbildung bei einer Genossenschaftsbank entschieden, da meiner Ansicht nach das genossenschaftliche Geschäftsmodell zukunftsfähig und ein Alleinstellungsmerkmal im Bankenwettbewerb ist.“

**Was schätzen Sie an diesem Studium?**

„Ich schätze zum einen den hohen Praxisbezug der Studieninhalte, die direkt Anwendung in den Praxisphasen finden. Zum anderen ist bei den Präsenzveranstaltungen die relativ kleine Anzahl an Studierenden von Vorteil. So werden die Inhalte durch die Dozenten nicht nur vorgetragen, sondern zusammen mit den Studenten erörtert und es entstehen oft anregende Diskussionen.“

**In welchem Bereich arbeiten Sie bei der Volksbank eG Bad Laer-Borgloh-Hilte-Melle?**

„Aktuell befinde ich mich im vierten Semester bzw. dem zweiten Ausbildungsjahr meines dualen Studiums. Ich durfte bereits in allen Niederlassungen in zahlreichen Abteilungen arbeiten. Dazu zählen zum Beispiel die Privat- und Firmenkundenberatung, die Marktfolge Aktiv und das Controlling.“

**Was begeistert Sie an Ihrer Arbeit als Banker?**

„Mir gefallen einerseits der Kontakt und die Beratungsgespräche mit unseren Kunden und andererseits das Arbeiten mit Zahlen. Die Tätigkeit in der Genossenschaftsbank ist gerade in der heutigen Zeit des Wandels sehr abwechslungsreich und mit zahlreichen spannenden Aufgaben verbunden.“

**Wenn Sie heute ein Schüler fragen würde, warum es sich lohnt, eine Ausbildung oder ein BA-Studium bei den Genossenschaftsbanken anzustreben, was sind in Ihren Augen die drei wichtigsten Argumente?**

„Im Gegensatz zur Schule bekommt man im BA-Studium die Grundlagen des Bank- und Finanzwesens vermittelt und lernt diese besser zu verstehen. In den Praxisphasen erhält man zahlreiche Einblicke in die verschiedenen Bereiche der Volksbank, was für die zukünftige Berufsentscheidung von Vorteil ist. Das für mich wichtigste Argument ist, dass man im Rahmen des dualen Studiums zwei Abschlüsse innerhalb von drei Jahren erhält.“

## Theorie und Praxis verknüpft – Berufsakademie für Bankwirtschaft

Die staatlich anerkannte Berufsakademie für Bankwirtschaft (BA) bietet ihren akkreditierten Bachelor-Studiengang Banking and Finance an den Studienorten Hannover und Rastede an. Der Studiengang ist dual: Er kombiniert Praxisphasen in den ausbildenden Banken mit einem wissenschaftlichen Studium an der BA, die als gemeinsame Einrichtung des Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V. und unseres Verbandes betrieben wird. Die BA zählt heute rund 100 Studierende und wird von gut 100 Banken als Praxispartner getragen, davon rund 40 aus Weser-Ems.

Übrigens: Beim aktuellen CHE-Hochschulranking 2020/2021 hat die BA herausragende Noten bekommen und zählt zur Spitzengruppe im deutschsprachigen Raum. Das Ranking ist in der neuen Ausgabe des ZEIT-Studienführers veröffentlicht.

Weitere Informationen unter: [www.ba-bankwirtschaft.de](http://www.ba-bankwirtschaft.de)

Foto: Imavio, Hannover



Viel Grund zur Freude bei 32 Nachwuchsbankern, die im letzten Jahr ihre Bachelorurkunden erhalten haben.

## Bilden und fördern

Den Nachwuchs für die Genossenschaftsidee zu begeistern und ihn zu fördern, gehört mit zu den Kernaufgaben unseres Verbandes.

### Friedrich Wilhelm Raiffeisen-Stiftung

Die Friedrich Wilhelm Raiffeisen-Stiftung ehrte im vergangenen Jahr 17 Nachwuchskräfte von Genossenschaften aus Weser-Ems. Sie erzielten die besten Noten bei den Abschluss-Seminaren bzw. Studiengängen der Genossenschaftsakademie Weser-Ems, der Berufsakademie für Bankwirtschaft mit Abschlussprüfung an der Akademie oder auch den Industrie- und Handelskammern. Insgesamt 5.800 Euro wurden ihnen als Unterstützung gewährt.

Die im Jahr 1968 von unserem Verband errichtete Stiftung fördert genossenschaftliche Nachwuchskräfte mit Förderzuschüssen für die qualifizierende berufliche Weiterbildung.



Die Nachwuchskräfte von Genossenschaften aus Weser-Ems wurden im Rahmen einer Feierstunde im Akademiehôtel Rastede geehrt.

Foto: GWN

### Nachhaltige Schülergenossenschaften

In Weser-Ems wurden im Jahr 2019 drei neue Nachhaltige Schülergenossenschaften gegründet. Niedersachsenweit konnte das Projektziel der 70 Nachhaltigen Schülergenossenschaften bis 2022 bereits im Jahr 2019 erreicht werden.



Foto: Eckardt Klages

Mit „**Max macht!**“ vom Max-Windmüller-Gymnasium Emden, der „**Service4U**“ vom Schulzentrum Lohne und der „**SnackPoint**“ von der Oberschule Wiefelstede sind dem landesweiten Projekt der Nachhaltigen Schülergenossenschaften in 2019 drei neue Teilnehmer im Bereich Weser-Ems beigetreten. Sowohl „Max macht!“ als auch „Service4U“ kümmern sich fortan um den Verkauf von Schulmaterialien und Schulkleidung an ihren Schulen. Fair Trade- oder Fair Wear-Zertifizierung der Schulkleidung sowie eine nachhaltige Produktion der Schreibwaren sind insbesondere bei „Max macht!“ harte Kriterien. „Service4U“ ergänzt sein Angebot durch die Organisation von Schulveranstaltungen. „SnackPoint“ dagegen versorgt die Schüler mit einem gesunden Frühstück. Bei der Produktion wird auf Umweltfreundlichkeit und Müllvermeidung geachtet.

Das jährlich stattfindende Seminar im Akademiehôtel Rastede wurde auch in 2019 von vielen Schülergenossenschaften begeistert besucht und das Wissen in den Bereichen Rechnungswesen, Mitgliederverwaltung, Jahresabschlusserstellung und Pflichtprüfung vertieft.

Gemeinsam mit dem neuen Landeskoordinator für Nachhaltige Schülergenossenschaften des Niedersächsischen Kultusministeriums Marcus Krohn erfolgten viele Beratungsgespräche bei den Schülergenossenschaften vor Ort. Schwerpunkte der Beratungen waren sowohl Fragen im laufenden Betrieb als auch Gründungsinitiativen neuer Schülergenossenschaften.

Gründungsversammlung der Schülergenossenschaft „SnackPoint“ mit Unterstützung des Landeskoordinators Marcus Krohn (oben, 2. v. l.) und Gründungsberaterin Kirsten König (oben, 4. v. l.).

## Zufriedene Mitarbeiter – Fundament für den Erfolg

Wir legen Wert auf ein Arbeitsumfeld, das von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist und in dem sich unsere Mitarbeiter wohlfühlen. Uns ist die individuelle Entwicklung der fachlichen und persönlichen Stärken unserer Mitarbeiter wichtig. Dabei unterstützen wir sie auf die bestmögliche Weise durch regelmäßige Weiterbildungen und weiteren Aufstiegsmöglichkeiten. Neben den vielfältigen Karrierewegen profitieren sie auch von vielen weiteren Vorteilen, wie beispielsweise betriebliche Altersversorgung und betriebliches Gesundheitsmanagement. Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten bieten Freiräume, um Privat- und Berufsleben miteinander zu vereinbaren. Mit dem Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ arbeiten wir stetig daran, unser Arbeitsumfeld weiter zu entwickeln und attraktive Arbeitsplätze für alle unsere Mitarbeiter zu schaffen (weitere Informationen s. Seite 38).

Gerade in dieser schnelllebigen Zeit sind wir als Verband stolz, dass so viele langjährige Mitarbeiter mit großem Engagement für den Verband und seine Mitglieder tätig sind. Sie stehen für Erfahrung, Verlässlichkeit und Kontinuität. Zu ihnen zählt auch unser langjähriger Leiter Personal und Verwaltung Egon Witte, der zum 30. Juni 2020 in den Ruhestand verabschiedet wird. Ihm folgt zum 1. Juli 2020 Christine Wemmie, die bisher als Verbandsprüferin für uns tätig ist. Als ein Ergebnis unseres Audits haben wir seit dem 1. März 2020 die Position „Personalmanagement“ implementiert und intern mit Jeanette Wittmann besetzt, die zuvor als Führungskräfteberaterin die GAW FÜHRUNGS-AKADEMIE leitete. Sie verantwortet u. a. die Mitarbeiterentwicklung im Sinne des Verbandes, stellt die weitere bedarfsgerechte Einbindung von Diversity-Kriterien sicher und kümmert sich um die Gewinnung und Integration neuer junger Mitarbeiter.



**Egon Witte**, langjähriger Leiter Personal und Verwaltung, scheidet zum 30. Juni 2020 aus.



**Christine Wemmie** wird zum 1. Juli 2020 Leiterin Personal und Verwaltung.



**Jeanette Wittmann** verantwortet seit dem 1. März 2020 den Bereich „Personalmanagement“ und ist organisatorisch dem Vorstandsstab angehängt.

### Personalstatistik unseres Verbandes

	31.12.2018	davon Teilzeit	31.12.2019	davon Teilzeit
Vorstandsbereich und Verwaltung	28	13	27	11
Prüfungswesen				
- Außendienst	64	4	68	4
- Innendienst	10	0	9	0
Beratungs- und Betreuungsabteilungen	37	9	37	10
Genossenschaftsakademie Weser-Ems (davon Auszubildender)	49 (1)	33	53 (1)	36
Berufsakademie für Bankwirtschaft	1		1	
<b>Insgesamt</b>	<b>189</b>	<b>59</b>	<b>195</b>	<b>61</b>
Davon				
- Mitarbeiter	102	4	105	5
- Mitarbeiterinnen	87	55	90	56

Fotos: Foto- und Bildwerk

## Aus- und Weiterbildung

Ob als Praktikant, Berufsanfänger oder als Berufserfahrene – wir bieten vielfältige Positionen, in denen unsere Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können. Zwei Mitarbeiter berichten an dieser Stelle über ihre individuellen Karrierewege.

Foto: Privat



### Denise Sieverding

Prüfungsassistentin in Ausbildung zur Verbandsprüferin

Alter: 28 Jahre

Wohnort: Langförden, Landkreis Vechta  
Familienstand: verheiratet

**Frau Sieverding, Sie haben bei uns im Verband am 1. Oktober 2018 als Praktikantin angefangen.**

**Wie sind Sie auf unseren Verband aufmerksam geworden und wie haben Sie das Praktikum erlebt?**

„Durch meine Ausbildung zur Bankkauffrau bei einer Genossenschaftsbank war mir der Verband bereits bekannt. Die erste Woche durfte ich die Kollegen im Innendienst unterstützen, bevor es dann zu den Mandanten in den Außendienst ging. Die meiste Zeit meines Praktikums war ich mit einem Kollegen bei verschiedensten Mandanten im Einsatz. Dadurch, dass das Praktikum sehr abwechslungsreich verlief und der Kollege mir sehr viele Eindrücke in den Beruf verschaffen konnte, habe ich das Praktikum für meinen weiteren Werdegang als sehr hilfreich empfunden.“

**Nach Ihrem Praktikum fiel die Entscheidung für die Ausbildung zur Verbandsprüferin. Warum haben Sie sich für eine Karriere im Verband entschieden?**

„Aufgrund meiner Vorerfahrungen in diesem Berufszweig und aus eigenem Interesse den Beruf des Verbandsprüfers näher kennenzulernen, habe ich mich für den Werdegang beim Verband entschieden. Positiv zu erwähnen ist nicht nur die Unterstützung während des Arbeitstages durch die Kollegen, sondern auch die Förderung der Ausbildung zur Verbandsprüferin durch den Verband.“

**Was schätzen Sie an dem Beruf des Verbandsprüfers?**

„Schon in den ersten Monaten als Prüfungsassistentin konnte ich an diesem Beruf den abwechslungsreichen und flexiblen Berufsalltag schätzen lernen. Auch die eigenverantwortliche und selbstständige Arbeitsweise empfinde ich als positiv.“

**Frau Sieverding, die Arbeit in der Prüfungsabteilung ist fordernd. Wie schaffen Sie den Ausgleich zwischen Job und Privatleben?**

„Aufgrund der Tätigkeit im Außendienst ergeben sich oft lange Arbeitstage und somit findet der Ausgleich zwischen Job und Privatleben oftmals an den Wochenenden statt. Wiederum bringt die Flexibilität dieses Berufs einen gewissen Grad an Spontantät mit sich. Somit kann auch einschränkend ein Ausgleich unter der Woche möglich sein. Um abschalten zu können, sind mir sportliche Aktivitäten, aber auch das leidenschaftliche Backen, sehr wichtig. Neben den Hobbys widme ich meine freie Zeit auch gerne meinem Mann, meiner Familie und meinen Freunden.“

Foto: Privat



### Hendrik Wallach

Steuerberater und angehender Wirtschaftsprüfer

Alter: 32 Jahre

Wohnort: Wüstring, Landkreis Oldenburg  
Familienstand: verlobt

**Herr Wallach, Sie sind nach ihrer Tätigkeit in einer Mitgliedsbank seit Oktober 2012 in der Prüfung Genossenschaftsbanken bei unserem Verband beschäftigt. Was schätzen Sie an unserem Verband?**

„Ich habe persönlich erfahren, dass der Verband für Mitarbeiter zugänglich ist, die eine Veränderungsbereitschaft besitzen. Dies habe ich nicht nur bei meinem berufsbegleitenden Masterstudium oder meiner Steuerberaterfortbildung, sondern aktuell auch bei meiner angestrebten Wirtschaftsprüferfortbildung zu schätzen gelernt. Des Weiteren existieren offene Türen bei Verantwortlichen in Bezug auf persönliche Belange, was durch die flachen Hierarchien sicherlich begünstigt wird.“

**Wie unterstützt Sie der Verband in der beruflichen Entwicklung?**

„Im Anschluss an meine Verbandsprüferausbildung in Montabaur begann ich ein Masterstudium, das mit der Steuerberaterfortbildung verbunden war. Ich habe die Verantwortlichen über dieses Lernkonzept informiert. Sie waren für diese Weiterbildung offen und ermöglichen mir eine gewisse flexible Planung. Für die Zeit der Steuerberater- und Wirtschaftsprüferfortbildung erhalte ich darüber hinaus finanzielle Unterstützung.“

**Welche Fähigkeiten sollten Nachwuchstalente für den Beruf des Verbandsprüfers mitbringen?**

„Grundvoraussetzungen sind auf jeden Fall ein gewisses organisatorisches Talent, eine kritische Grundhaltung und Zielstrebigkeit. Motivation und Wissbegierde gehören auch dazu, da sich das Arbeitsumfeld in einem sich laufend verändernden Rechtsrahmen befindet. Letztlich ist es auch insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Mandanten und den Teamkollegen unerlässlich, team- und kommunikationsfähig zu sein. Außerdem sollte man eine Affinität für den Umgang mit Zahlen und Mengen mitbringen.“

**Das Wirtschaftsprüferexamen gilt als äußerst anspruchsvoll und lernintensiv. Wie schaffen Sie den Ausgleich?**

„Für einen Ausgleich verbringe ich Zeit mit der Familie und versuche auch, den Kontakt zu Freunden und meine Hobbys nicht zu stark zu vernachlässigen. Aber mir ist auch bewusst, dass ich mich aktuell in einer Ausnahmesituation befinde und mit den Gedanken natürlich immer auch beim Examen bin. Allerdings sind der Respekt und die Ernsthaftigkeit vor dieser Aufgabe aus meiner Sicht absolut notwendig, um das Examen erfolgreich zu absolvieren.“

## Unsere Dienstleistungsgruppe – eine starke Gemeinschaft

Um unsere mittelständischen Mitgliedsunternehmen umfassend unterstützen zu können, arbeiten wir mit verschiedenen Kooperationspartnern erfolgreich zusammen. Auch Unternehmen, die nicht Mitglied unseres Verbandes sind, können die Leistungen der Dienstleistungsgruppe in Anspruch nehmen.



Die Steuerspezialisten übernehmen die Finanz- und Lohnbuchhaltung, erstellen Jahresabschlüsse und betreuen bei Betriebsprüfungen. Sie unterstützen auch bei Liquiditätsplanungen, Rentabilitätsvorschau-rechnungen, Investitionsplanungen und vielem mehr. Sofern notwendig vertreten sie die Interessen der Mandanten auch in außergerichtlichen sowie gerichtlichen Rechtsbehelfsverfahren.

Telefon: 0441 36 14 800  
www.gtg-steuerberatung.de



Die überregional tätige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist mit einem Team von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Buchführung tätig. Besonderes Know-how besitzen sie in der Finanzdienstleistungsbranche, Agrar- und Lebensmittelbranche, der Energie- und der Immobilienwirtschaft. Auch für Kommunen und öffentliche Unternehmen sind sie richtige Ansprechpartner.

Telefon: 0441 210 03 810  
www.nwpg.de



Die Kanzlei ist spezialisiert auf die Beratung und Vertretung der Mandanten in Wirtschafts- und Zivilrecht mit Schwerpunkten im Bankrecht, Insolvenzrecht, Individualarbeitsrecht sowie Handels- und Gesellschaftsrecht. Weiterhin unterstützen sie im Vertragsrecht, beraten beim Abschluss von Dienst- und Altersversorgungsverträgen und übernehmen insolvenz- und vollstreckungsrechtliche Maßnahmen.

Telefon: 0441 210 03 472



Dieses Unternehmen ist auf dem Gebiet der Informationssicherheit und Datenschutz spezialisiert. Als zertifizierter Microsoft-Partner arbeitet es mit namhaften Herstellern und Servicepartnern zusammen. Dadurch ist auch die Konzeption, Koordinierung und Umsetzung komplexer Projekte und IT-Lösungen möglich. Das vielfältige Leistungsspektrum umfasst u. a. IT-Projektmanagement, Netzwerktechnik, Hosting und Cloudlösungen, Backup und Absicherung mobiler Endgeräte sowie die Vor- und Nachbereitung von Prüfungen bis hin zur Hard- und Softwarekonzeptionierung.

Telefon: 0441 36 11 75 93  
www.genobit.de

### AKADEMIEHOTEL RASTEDE

Das Seminar- und Tagungshotel ist mit drei DEHOGA-Sternen klassifiziert. Kompetent, erfahren und mit Herz werden Veranstaltungen und private Festlichkeiten für bis zu 180 Personen organisiert. Die zehn lichtdurchfluteten Tagungsräume sowie sieben weitere freundlich gestaltete Gruppenräume sind mit modernster Veranstaltungstechnik ausgestattet. Für das leibliche Wohl sorgen Buffets, Mehrgänge-Menüs oder Stehimbisse, die auch nach Hause geliefert werden. Übernachtungsgäste fühlen sich in den 63 modern eingerichteten Hotelzimmern wohl.

Telefon: 04402 98 40 40  
www.akademiehotel-rastede.de

## Gemeinsam für die Mitglieder – Bundes- und Regionalverbände

Unser Verband gehört zu den vier regionalen Prüfungsverbänden in Deutschland. Gemeinsam mit den bundesweiten Spitzenverbänden **Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.** (DGRV), **Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.** (BVR) sowie dem **Deutscher Raiffeisenverband e.V.** (DRV) setzen wir uns für unsere Mitglieder ein und kooperieren dazu auch mit den drei weiteren regionalen Prüfungsverbänden.

Bundesebene: \_\_\_\_\_



Regionale Prüfungsverbände: \_\_\_\_\_



## Mitglieder des **Verbandsrates**

Wahlbezirk 1: \_\_\_\_\_  
**Stadt und Landkreis  
Osnabrück**

**Peter Obermeyer**  
Vorstandsmitglied  
Teutoburger Energie Netzwerk eG (TEN eG),  
Hagen a.T.W.

**Ralf Stolte**  
Vorstandsmitglied  
VR-Bank eG Osnabrücker Nordland, Fürstenau

*Ersatzvertreter:*

**André Fischer**  
Vorstandsmitglied  
Raiffeisen Warengenossenschaft  
Osnabrücker Land (RWO) eG, Melle

**Onno Onnen**  
Vorstandsmitglied  
Volksbank  
GMHütte-Hagen-Bissendorf eG (GHB),  
Georgsmarienhütte

Wahlbezirk 2: \_\_\_\_\_  
**Landkreise Grafschaft  
Bentheim und Emsland**

**Jan-Gerd Hoegen**  
Vorstandsmitglied  
Raiffeisen Obergraftchaft eG, Bad Bentheim

**Klaus Krömer**  
Vorstandsmitglied  
Emsländische Volksbank eG, Meppen

**Franz Meyer**  
Vorstandsmitglied  
Emsländische Viehvermarktung Freren eG, Freren

**Berthold Scholte-Meyerink**  
Vorstandsmitglied  
Volksbank Niedergraftchaft eG, Uelsen

*Ersatzvertreter:*

**Jan-Dirk Beckmann**  
Aufsichtsratsmitglied  
Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh  
Hümmling eG, Lorup

**Jürgen Hölscher**  
Vorstandsmitglied  
Volksbank Lingen eG, Lingen

**Andreas Knief**  
Vorstandsmitglied  
Volksbank Haselünne eG, Haselünne

**Hermann Schartmann**  
Vorstandsmitglied  
Raiffeisen-Warengenossenschaft  
Emsland-Süd eG, Lünne

Wahlbezirk 3: \_\_\_\_\_  
**Landkreise Cloppenburg  
und Vechta**

**Andreas Behne**  
Vorstandsmitglied  
Vievermarktung Lönningen und Umgebung eG  
Erzeugergemeinschaft für Schlacht- und Nutztvieh,  
Lönningen

**Jürgen Fuhler**  
Vorstandsmitglied  
VR-Bank in Süddoldenburg eG, Garrel

**Dr. Martin Kühling**  
Vorstandsmitglied  
Volksbank Vechta eG, Vechta

*Ersatzvertreter:*

**N. N.**

**Johannes Wilke**  
Vorstandsmitglied  
Spar- und Darlehnskasse eG, Friesoythe

**Thomas gr. Klönne**  
Vorstandsmitglied  
Volksbank Dammer Berge eG, Damme

Wahlbezirk 4: \_\_\_\_\_  
**Landkreise Ammerland,  
 Friesland, Oldenburg,  
 Wesermarsch und Städte  
 Delmenhorst, Oldenburg,  
 Wilhelmshaven**

**Hermann Mammen**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Warengenossenschaft Ammerland-  
 Ostfriesland eG, Wiefelstede

**Heiko Plump**  
 Geschäftsführer  
 Raiffeisen-Warengenossenschaft Butjadingen-Seefeld eG,  
 Stadland-Seefeld

**Martin Verseemann**  
 Vorstandsmitglied  
 Volksbank eG Delmenhorst Schierbrok, Delmenhorst

**Ralph Zollenkopf**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Volksbank Varel-Nordenham eG, Varel

*Ersatzvertreter:*  
**Peter Bahlmann**  
 Vorstandsmitglied  
 VR BANK Oldenburg Land West eG, Hatten

**Peter Beck**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisenbank Butjadingen-Abbehausen eG,  
 Butjadingen

**Dr. Ingo Böning**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Warengenossenschaft Weser-  
 marsch eG, Ovelgönne

**Hugo Lohmann**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Warengenossenschaft Hunte-  
 Weser eG, Ganderkesee

Wahlbezirk 5: \_\_\_\_\_  
**Landkreise Aurich,  
 Leer, Wittmund und  
 Stadt Emden**

**Ralf Everts**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Volksbank Fresena eG, Norden

**Johann Kramer**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Volksbank eG, Aurich

**Insa Schnau**  
 Geschäftsführerin  
 Raiffeisen-Warengenossenschaft Holtland eG, Holtland

*Ersatzvertreter:*  
**Dr. Simon Habben**  
 Vorstandsmitglied  
 Bürgergenossenschaft Windpark Wittmund  
 eG, Wittmund

**Gero Hirsch**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisenbank Wiesedermeer-Wiesede-  
 Marcardsmoor eG, Wiesedermeer

**Stefan Nowak**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisenbank Strücklingen-Idafehn eG,  
 Ostrhauderfehn

Wahlbezirk 6: \_\_\_\_\_  
**Alle Verbandsmitglieder,  
 die nicht zu Wahlbezirk  
 1-5 gehören**

**Norbert Hackmann**  
 Vorstandsmitglied  
 Volksbank Oyten eG, Oyten

**Dr. Christian Brauckmann**  
 Vorstandsmitglied  
 DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank,  
 Frankfurt am Main

**Ralf Hinrichs**  
 Geschäftsführer  
 Molkerei Ammerland eG, Wiefelstede

**Heinz Korte**  
 Aufsichtsratsmitglied  
 DMK Deutsches Milchkontor GmbH, Bremen

*Ersatzvertreter:*  
**Manuel Ropers**  
 Vorstandsmitglied  
 Spar- und Kreditbank eG, Hammah

**Dirk Matuszewski**  
 Geschäftsführer  
 Gartenbauzentrale eG, Papenburg

**Johannes Schulte-Althoff**  
 Vorstandsmitglied  
 AGRAVIS Raiffeisen AG, Münster/Hannover

# Mitglieder der Fachausschüsse und Fachräte

Die Verbandsarbeit unseres Verbandes wird von den vier Fachausschüssen Genossenschaftsbanken, Warengenossenschaften, Viehvermarktungs-genossenschaften und Bildungswesen sowie von drei Fachräten im Bankenbereich unterstützt, die mit Vertretern der Mitgliedsunternehmen besetzt sind.

## Fachausschuss Genossenschaftsbanken

**Georg Alder**  
 Vorstandsmitglied  
 Ostfriesische Volksbank eG, Leer

**Mario Baumert**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Volksbank eG, Aurich

**Dr. Christian Brauckmann**  
 Vorstandsmitglied  
 DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank,  
 Frankfurt am Main

**Heiko Frohnwieser**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisenbank Oldenburg eG, Oldenburg

**Jürgen Fuhler**  
 Vorstandsmitglied  
 VR-Bank in Süddoldenburg eG, Garrel

**Norbert Hauptvogel**  
 Vorstandsmitglied  
 VR-Bank in Süddoldenburg eG, Garrel

**André Kasten**  
 Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Volksbank eG, Aurich

**Jürgen Kikker**  
 Vorstandsmitglied  
 Vereinigte Volksbank eG  
 Ganderkesee-Hude-Bookholzberg-Lemwerder, Hude

**Klaus Krömer**  
 Vorstandsmitglied  
 Emsländische Volksbank eG, Meppen

**Lambert Meyer**  
 Vorstandsmitglied  
 Volksbank Jever eG, Jever

**Reinhard Nannemann**  
 Vorstandsmitglied  
 Volksbank Oldenburg eG, Oldenburg

**Matthias Osterhues**  
 Vorstandsmitglied  
 Volksbank Oldenburg eG, Oldenburg

**Frank Ostertag**  
 Vorstandsmitglied  
 Volksbank Wildeshäuser Geest eG,  
 Wildeshäuser

**Frank Thiel**  
 Vorstandsmitglied  
 Emsländische Volksbank eG, Meppen



Fachrat  
**IT/Zahlungsverkehr** 

**Wolfgang Beckstedde**

Vorstandsmitglied  
Volksbank GMHütte-Hagen-Bissendorf eG (GHB),  
Georgsmarienhütte

**Ralf Everts**

Vorstandsmitglied  
Raiffeisen-Volksbank Fresena eG, Norden

**Wilfried Freerks**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Emstal eG, Haren-Rütenbrock

**Heiko Frohnwieser**

Vorstandsmitglied  
Raiffeisenbank Oldenburg eG, Oldenburg

**André Kasten**

Vorstandsmitglied  
Raiffeisen-Volksbank eG, Aurich

**Sascha Knaack**

Vorstandsmitglied  
Vereinigte Volksbank eG  
Ganderkesee-Hude-Bookholzberg-Lemwerder, Hude

**Andreas Langemeyer**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Emstek eG, Emstek

**Carsten Schmees**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Lingen eG, Lingen

**Siegbert Tegenkamp**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Lohne-Mühlen eG, Lohne

Fachrat  
**Markt/Produkte** 

**Uwe Brechtezende**

Vorstandsmitglied  
Volksbank eG Westrhauderfehn, Rhauderfehn

**Ralf Claus**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Neuenkirchen-Vörden eG, Neuenkirchen-Vörden

**Ralf Everts**

Vorstandsmitglied  
Raiffeisen-Volksbank Fresena eG, Norden

**Jürgen Fuhler**

Vorstandsmitglied  
VR-Bank in Süddoldenburg eG, Garrel

**Edwin König**

Vorstandsmitglied  
Hümmlinger Volksbank eG, Werlte

**Reinhard Nannemann**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Oldenburg eG, Oldenburg

**Herbert Niemann**

Vorstandsmitglied  
VR-Bank eG Osnabrücker Nordland, Fürstenau

**Martin Schadewald**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Jever eG, Jever

**Jürgen Timmermann**

Vorstandsmitglied  
Grafschafter Volksbank eG, Nordhorn

Fachrat  
**Steuerung/Personal** 

**Holger Benitz**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Bramgau-Wittlage eG, Bramsche

**Bernd Eschen**

Vorstandsmitglied  
Raiffeisen-Volksbank Fresena eG, Norden

**Reimund Kempkes**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Süd-Emsland eG, Spelle

**Jürgen Kikker**

Vorstandsmitglied  
Vereinigte Volksbank eG  
Ganderkesee-Hude-Bookholzberg-Lemwerder, Hude

**Thomas gr. Klönne**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Dammer Berge eG, Damme

**Matthias Osterhues**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Oldenburg eG, Oldenburg

**Ludger Ostermann**

Vorstandsmitglied  
VR-Bank in Süddoldenburg eG, Garrel

**Berthold Scholte-Meyerink**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Niedergrafschaft eG, Uelsen

**Kai Stöter**

Vorstandsmitglied  
Volksbank eG Westrhauderfehn, Rhauderfehn

Fachausschuss  
**Bildungswesen** 

**Ansgar Böker**

Vorstandsmitglied  
IngenieurNetzwerk Energie eG, Bad Iburg

**Manfred Brüggemann**

Geschäftsführer  
Raiffeisen-Warengenossenschaft Wardenburg eG, Wardenburg

**Nikolaus Hüls**

Vorstandsmitglied  
Spar- und Darlehnskasse eG, Friesoythe

**Beate Jakobs**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Osnabrück eG, Osnabrück

**Dr. Martin Kühling**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Vechta eG, Vechta

**Stefan Nowak**

Vorstandsmitglied  
Raiffeisenbank Strücklingen-Idafehn eG, Ostrhauderfehn

**Silke Philipps**

Geschäftsführerin  
TERRES Marketing + Consulting GmbH, Münster

**Wilhelm Santen**

Geschäftsführer  
RHG Raiffeisen Handels-Gesellschaft mbH, Bad Zwischenahn

**Berthold Scholte-Meyerink**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Niedergrafschaft eG, Uelsen

Fachausschuss  
**Warenossenschaften** 

**Theodor Averbeck**

Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Warenossenschaft Vechta-Dinklage eG, Dinklage

**Dr. Ingo Böning**

Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Warenossenschaft Wesermarsch eG, Ovelgönne

**Hans-Georg Bruns**

Geschäftsführer  
 HGB Consulting Steuerberatungsgesellschaft mbH, Löhne

**André Fischer**

Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen Warenossenschaft Osnabrücker Land (RWO) eG,  
 Melle

**Jürgen Hindriks**

Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Warenossenschaft Veldhausen eG, Neuenhaus

**Hugo Lohmann**

Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Warenossenschaft Hunte-Weser eG, Ganderkesee

**Günter Lonnemann**

Geschäftsführer Raiffeisenagrar  
 VR-Bank eG Osnabrücker Nordland, Fürstenau

**Hermann Mammen**

Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Warenossenschaft Ammerland-Ostfriesland eG,  
 Wiefelstede

**Hermann Schartmann**

Vorstandsmitglied  
 Raiffeisen-Warenossenschaft Emsland-Süd eG, Lünne

**Cord Schiplage**

Vorstandsmitglied  
 GS agri eG, Schneiderkrug

**Insa Schnau**

Geschäftsführerin  
 Raiffeisen-Warenossenschaft Holtland eG, Holtland

**Albert Weersmann**

Vorstandsmitglied  
 Raiffeisenbank Ems-Vechte eG, Klein Berßen

Fachausschuss  
**Viehvermarktungsossenschaften** 

**Andreas Behne**

Vorstandsmitglied  
 Viehvermarktung Lönigen und Umgebung eG  
 Erzeugergemeinschaft für Schlacht- und Nutztvieh, Lönigen

**Ferdinand Dahm**

Vorstandsmitglied  
 Südmeisländische Viehvermarktung Freren eG, Freren

**Rudolf Festag**

Vorstandsmitglied  
 Erzeugergemeinschaft für Qualitätsferkel im Raum Osnabrück eG  
 und Erzeugergemeinschaft für Schlachtvieh im Raum Osnabrück eG,  
 Georgsmarienhütte

**Rolf Klatte**

Geschäftsführer  
 Raiffeisen-Viehverwertung Großenkneten eG, Großenkneten

**Karsten Klokkers**

Vorstandsmitglied  
 Viehvermarktung Uelsen eG, Uelsen, Vorsitzender

**Bernd Terhalle**

Vorstandsmitglied  
 Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh Hümmling eG, Lorup

**Hans-Willi Warder**

Vorstandsmitglied  
 Osnabrücker Herdbruch eG, Melle

Wir hoffen, Ihnen hat der Jahresbericht gefallen und Sie konnten einen guten Einblick in unsere Verbandsarbeit erhalten.

Last but not least:

# DANKE

an alle Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsräte für ihren zielstrebigem Einsatz und das gute und vertrauensvolle Zusammenwirken mit unserem Verband – gerade in diesen herausfordernden Zeiten.

Allen Mitgliedern unserer Gremien danken wir für ihre wertvolle beratende Unterstützung.

Und vor allem sagen wir ein großes Dankeschön an unsere Mitarbeiter. Mit ihrem Engagement, ihrer Kompetenz, ihrer Flexibilität und ihrem Teamgeist tragen Sie maßgeblich zum Erfolg unseres Verbandes im Sinne seiner Mitglieder bei.



Johannes Freundlieb  
 - Verbandsdirektor -



Axel Schwengels  
 - Verbandsdirektor -

